

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. *Grand Theory*

Theory of reasoned action atau teori tindakan beralasan dikemukakan oleh Ajzen (1980). Kepercayaan, sikap, niat, dan perilaku semuanya terhubung dalam pengertian ini. Karena niat adalah prediktor atau parameter terbaik untuk pengukuran perilaku, mengetahui keinginan seseorang adalah pendekatan terbaik untuk memprediksi apa yang akan mereka lakukan. Meskipun demikian, seseorang dapat mempertimbangkan dan mengambil keputusan karena alasan yang sangat berbeda; ini menunjukkan bahwa pertimbangan tidak selalu dimotivasi oleh kehendak bebas. Fokus perhatian (*salience*), atau memikirkan sesuatu yang dianggap penting, adalah ide utama dalam teori ini. Standar dan sikap subjektif lah yang menentukan niat seseorang.

Dalam penelitian ini, *Theory of Reasoned Action (TRA)* digunakan sebagai *grand theory* karena terdapat korelasi antara *Theory of Reasoned Action (TRA)* dengan variabel iklim organisasi, kepuasan kerja serta *turnover intention*. Pada intinya, niat (*intention*) seseorang sangat bergantung pada sikap (*attitude*) dan norma subyektif atas perilaku tersebut. Dalam penelitian ini, iklim organisasi adalah —norma subyektifl dalam *Theory of Reasoned Action (TRA)*, dan kepuasan kerja karyawan

merupakan —sikap dalam teori tersebut, dimana dengan hal itu intensi dari seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan atau mencari pekerjaan di perusahaan lain dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan iklim organisasi.

B. Telaah Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1.1 Pengertian Manajemen SDM

Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengatur tugas-tugas yang berkaitan dengan analisis dan evaluasi ketenagakerjaan, pengadaan, pengembangan, remunerasi, promosi, serta memusatkan interaksi kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan itulah yang disebut sebagai manajemen sumber daya manusia. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) mengemukakan bahwa, “Manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki individu secara efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal”.

Menurut Dessler dan Gary (2015:3) Manajemen sumber Daya Manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih,

menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut Flippo (dalam Hasibuan, 2013:11) mengatakan bahwa Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

1.2 Peranan Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran utama yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan yang efektif sangat diperlukan untuk perkembangan SDM. Berikut adalah beberapa fungsi MSDM yang perlu kita ketahui :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen SDM yang paling mendasar. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan merencanakan serta menyiapkan tenaga kerja agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Dengan begitu, dapat membantu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuannya. Perencanaan dilakukan dengan

menerapkan program kepegawaian, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan juga mencakup menganalisis jabatan didalam organisasi seperti menentukan tugas, tujuan, keahlian, hingga kemampuan apa saja yang dibutuhkan di dalam perusahaan atau organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian sendiri adalah sebagai metode pembagian kerja. Pengorganisaian ini merupakan kegiatan untuk mengorganisasi atau mengontrol semua karyawan yang berada di perusahaan maupun organisasi. Misalnya dengan menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan, membagi tugas kepada karyawan, mendelegasi wewenang, hingga integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Adanya pembagian tugas dan wewenang ini tentunya bertujuan untuk mempermudah koordinasi dalam kepegawaian. Dengan demikian, tidak akan terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas-tugasnya nanti.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan kegiatan untuk mengarahkan karyawan. Tujuan pengarahan adalah untuk membimbing anggota staf agar nantinya, semua anggota staf akan menerima pelatihan tentang cara bekerja sama secara efektif dan efisien. Dengan cara ini, tujuan perusahaan, pekerja, dan organisasi akan tercapai.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses pengelolaan setiap karyawan dalam suatu bisnis atau organisasi. Hal ini dilakukan untuk mendorong karyawan agar bisa mengikuti kebijakan perusahaan dan bekerja sesuai rencana dan aturan yang ada. Tentu saja, nantinya akan ada perbaikan kebijakan yang akan ditingkatkan dan disempurnakan jika terjadi penyimpangan.

5. Pengadaan Sumber Daya Manusia (*Recruitment*)

Pengadaan SDM merupakan kegiatan penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan. Calon karyawan yang dicari tentu yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Manajemen SDM bertanggung jawab untuk menemukan kandidat yang memenuhi kualifikasi yang diperlukan untuk posisi tertentu. Berikut adalah beberapa tugas manajemen SDM:

- a. Melakukan wawancara dan membaca resume atau CV
- b. Melakukan pemeriksaan latar belakang pelamar.
- c. Mengawasi atau memimpin prosedur pelatihan.
- d. Menerapkan teknik pelatihan baru.
- e. Menulis deskripsi pekerjaan, memposting daftar pekerjaan, dan merekrut kandidat potensial.
- f. Membuat kesan yang baik atas nama perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

MSDM juga berfungsi dalam mengembangkan keterampilan karyawan. Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan. Umumnya, pengembangan karyawan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Berikut beberapa contoh program pelatihan:

- a. Pelatihan komunikasi.
- b. Pelatihan keterampilan kerja, seperti cara menggunakan komputer.
- c. Pelatihan tentang kebijakan dan hukum.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang, atau barang kepada karyawan. Kompensasi ini diberikan kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Adapun tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan, yakni:

- a. Untuk mempertahankan karyawan.
- b. Menjamin keadilan karyawan.
- c. Menghargai perilaku yang dibuat karyawan.
- d. Mengendalikan biaya - biaya.
- a. Memenuhi peraturan pemerintah..

1.3 Tujuan Manajemen SDM

Yusuf dan Arif (2015:35) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif sumber daya manusia atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Sementara menurut Sedarmayanti (2017: 9) bahwa tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

- 1) Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana dan prasarana untuk menghadapi perubahan.
- 2) Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan instansi, Lembaga/perusahaan.
- 3) Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan instansi.
- 4) Menyediakan sarana dan prasarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- 5) Membantu perkembangan atau kemajuan arah dan strategi instansi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.

- 6) Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Sedangkan tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatnya efisiensi, peningkatan efektivitas, peningkatan produktivitas, rendahnya tingkat perpindahan pegawai, rendahnya tingkat absensi, tingginya kepuasan kerja karyawan, rendahnya komplain dan pelanggan, peningkatan bisnis perusahaan.

1.4 Fungsi Manajemen SDM

Fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM), menurut (Djarot, 2014) adalah sebagai berikut :

- 1) *Human resource planning*, yaitu merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan SDM bagi perusahaan untuk dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan atau lembaga melalui perencanaan sumber daya manusia.
- 2) *Personnel procurement*, yaitu mencari dan mendapatkan SDM, melalui : rekrutmen, seleksi, penempatan serta kontrak tenaga kerja, induksi.
- 3) *Personnel development*, yaitu mengembangkan SDM, keterampilan, keahlian dan pengetahuannya melalui : kegiatan atau program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan (analisis dan evaluasi), pengembangan karir.

- 4) *Personnel maintenance*, yaitu memelihara SDM, gaji, *reward*, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja, menyelesaikan perselisihan perburuhan, menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan dan lain sebagainya. Agar SDM berkemampuan atau berdedikasi tinggi, melalui kesejahteraan (kompensasi), lingkungan kerja yang sehat dan aman, hubungan industrial yang lebih baik.
- 5) *Personnel utilization*, yaitu memanfaatkan dan mengoptimalkan SDM, termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer, dan juga separasi. Agar SDM bekerja dengan baik melalui: motivasi, penilaian karya atau feedback, peraturan atau pemberian hadiah dan hukuman.

Secara lebih rinci fungsi MSDM dapat dijelaskan menurut Sedarmayanti bahwa terdapat dua fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) Fungsi manajerial MSDM.
 - a. Perencanaan. Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan perhatian untuk fungsi perencanaan.
 - b. Pengorganisasian. Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi adalah

alat mencapai tujuan, SDM membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian, dan faktor fisik.

- c. Pengawasan. Fungsi pengawasan adalah untuk mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan koreksi/penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

2) Fungsi operasional MSDM

a. Pengadaan

Pengadaan SDM kegiatan memperoleh SDM tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan SDM menjadi lingkup pekerjaan/tanggung jawab divisi SDM. Pengadaan SDM meliputi perencanaan SDM, penarikan SDM, mengadakan seleksi SDM, penempatan, dan orientasi.

b. Pengembangan SDM

Pegawai harus dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

Pengembangan merupakan proses

pendidikan jangka panjang, di mana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori secara otomatis.

c. Pemberian kompensasi/balas jasa

Fungsi balas jasa merupakan pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai/kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian pegawai

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan, dan masyarakat. Perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah SDM, seperti keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, sabotase, dan lain-lain.

e. Pemeliharaan pegawai

Fungsi pemeliharaan pegawai berkaitan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya.

f. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan karena pegawai akan meninggalkan perusahaan walaupun belum habis masa kerjanya. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti memberi uang pesangon, uang ganti rugi, dan hak pensiun.

3) Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun Komponen manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017 : 12) dibagi menjadi tiga yaitu :

1) Pengusaha

Seorang pengusaha adalah orang yang menginvestasikan uang atau aset yang ia miliki untuk menghasilkan pendapatan, yang jumlahnya bergantung pada profitabilitas perusahaan.

2) Karyawan

Karyawan merupakan aset terbesar suatu perusahaan karena tanpa keterlibatan mereka, operasional perusahaan tidak akan mungkin berjalan. Karyawan berpartisipasi aktif dalam memilih rencana, prosedur, sistem, dan tujuan yang harus dicapai

3) Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang membimbing dan mengarahkan orang lain dengan kekuatan dan pengaruhnya dan bertanggung jawab atas upaya mereka dalam mencapai tujuan.

2. Gaya Kepemimpinan

2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting bagi keberhasilan kepemimpinan di suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan disebut juga sebagai penerapan sikap atau perilaku tertentu dalam memimpin suatu perusahaan yang memiliki tujuan untuk mempengaruhi karyawannya agar dapat bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan. Setiap pemimpin memiliki sikap dan perilaku yang berbeda yang akan mempengaruhi hasil dari kinerja para karyawannya. Sehingga perilaku pemimpin digolongkan menjadi beberapa bentuk yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan organisasi memiliki dampak besar pada peningkatan kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang kompeten akan secara efektif membimbing anggota timnya untuk menciptakan kepuasan kerja.

Menurut Thoha (2013:49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Artinya, gaya kepemimpinan seorang pemimpin digunakan untuk mempengaruhi para bawahannya agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Cara lain untuk mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah sebagai pola perilaku dan taktik yang dipilih dan sering digunakan untuk mengelola perusahaan.

2.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Rahayu (2017:2), 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.

2.3 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robbins (2006:432) yaitu:

1) Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin kharismatik dapat mempengaruhi karyawan dengan cara menyampaikan visi misi dengan jelas yang berhubungan antara masa kini dan masa yang akan datang sehingga membuat karyawan merasa tertarik untuk mengikutinya. Selain itu pemimpin juga harus mengkomunikasikan bahwa karyawan dapat mencapai kinerja tersebut dengan baik, sehingga membuat karyawan semakin percaya diri akan kemampuannya.

2) Kepemimpinan *Transformasional*

Kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang selalu bisa memberikan inspirasi dan mengkomunikasikan kepada karyawan untuk dapat melakukan tanggung jawab kepada perusahaan yang diatas kepentingan pribadi mereka. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari cara mengubah pola lama menjadi baru dalam hal penyelesaian masalah.

3) Kepemimpinan *Transaksional*

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang dapat memotivasi bawahannya untuk bersama-sama menuju capaian

perusahaan yang ditetapkan dengan memperjelas tugas dan tanggung jawab mereka. Pemimpin transaksional akan memberikan kompensasi untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan pemimpin juga akan mengakui pencapaian yang telah diraih karyawannya.

4) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner dalam pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menciptakan visi yang realistis, menarik dan kredibel mengenai masa depan organisasi. Kepemimpinan visioner memiliki cara dan kualitas sendiri dalam melaksanakan pekerjaan, yaitu kemampuan menyampaikan visi dengan perilaku yang tidak hanya verbal tetapi juga memiliki kemampuan memperluas visi ke berbagai konteks.

Sedangkan menurut kartono (2003) gaya kepemimpinan dibagi menjadi 8 diantaranya sebagai berikut:

1) Kepemimpinan kharismatik

Bentuk kepemimpinan ini penuh inspirasi, berani, dan sangat yakin akan sudut pandangnya sendiri. Ia memiliki banyak pengikut karena daya tariknya yang besar dan kecenderungannya untuk mempengaruhi orang lain.

2) Kepemimpinan maternalistik

Tipe kepemimpinan maternalistik terdapat sikap overprotective yang sangat menonjol dan disertai kasih sayang

yang berlebihan. Kepemimpinan ini hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada karyawan untuk berinisiatif dan mengembangkan daya kreativitas mereka sendiri.

3) Kepemimpinan militeristik

Struktur komando yang lebih banyak, ketegasan, otoriterisme, dan kekakuan merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan militeristik. Gaya kepemimpinan ini menuntut karyawan untuk selalu tunduk pada disiplin yang keras dan tidak fleksibel. Akan tetapi, penting untuk diingat bahwa seorang pemimpin harus mempertimbangkan kapan saat yang paling tepat untuk menggunakan pendekatan militeristik.

4) Kepemimpinan eksekutif

Kepemimpinan eksekutif adalah seorang pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas dan tanggung jawab administrasi secara efektif.

5) Kepemimpinan *laissez faire*

Tipe kepemimpinan *laissez faire* ini adalah leader yang tidak memimpin dan membiarkan karyawan untuk berbuat semau nya. Selain itu leader juga tidak berpartisipasi sedikitpun dan membiarkan tanggung jawab dilakukan karyawannya.

6) Kepemimpinan populistis

Tipe kepemimpinan populistis ini adalah leader yang masih berpegang teguh pada tradisional dan tidak mempercayai

dukungan dari pihak asing. Kepemimpinan jenis populistis mengutamakan penghidupan kembali sikap nasionalisme.

7) Kepemimpinan otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis adalah pemimpin yang mengandalkan otoritas dan paksaan total, yang harus dipatuhi oleh semua bawahan. Pemimpin yang otokrat hanya akan menunjukkan kebaikan kepada stafnya asalkan mereka patuh.

8) Kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan yang demokratis dicirikan oleh pemimpin yang menghargai potensi setiap pekerja dan terbuka untuk mendengar apa yang mereka katakan dan keluhkan. Dalam situasi yang tepat, tipe demokratis dapat memanfaatkan potensi setiap anggota sebaik-baiknya dan semaksimal mungkin.

Kondisi anggota organisasi memiliki dampak signifikan terhadap pendekatan kepemimpinan terbaik yang harus diambil seorang pemimpin. Pada dasarnya, setiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk situasi tertentu. Seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan terbaik jika mereka menyadari keadaan aktual anggotanya. Seorang pemimpin dapat menggunakan berbagai pendekatan tergantung pada divisi atau bagian yang mereka pimpin.

Gaya setiap pemimpin tentunya berbeda-beda, demikian juga dengan para pengikutnya. Ini merupakan cara lain untuk

mengatakan bahwa situasi-situasi tertentu menuntut satu gaya kepemimpinan tertentu, sedangkan situasi lainnya menuntut gaya yang lain pula. Pada suatu waktu tertentu kebutuhan- kebutuhan kepemimpinan dari suatu organisasi mungkin berbeda dengan waktu lainnya, karena organisasi-organisasi akan mendapatkan kesulitan bila terus-menerus berganti pimpinan, maka para pemimpinlah yang membutuhkan gaya yang berbeda pada waktu yang berbeda.

Seorang pemimpin harus punya pengetahuan, keterampilan, informasi yang mendalam dalam proses menyaring satu keputusan yang tepat. Disamping itu, gaya kepemimpinan yang dijalankannya dalam mengelola suatu organisasi harus dapat mempengaruhi dan mengarahkan segala tingkah laku dari bawahan sedemikian rupa, sehingga segala tingkah laku bawahan sesuai dengan keinginan pimpinan yang bersangkutan. Apapun gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinya harus dapat memberikan motivasi serta kenyamanan bagi para anggotanya. Hanya dengan jalan demikian pencapaian tujuan dapat terlaksana.

2.4 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Dimensi Kepemimpinan (Anthony Bell (2006)) memiliki 3 unsur yang saling terkait dan memiliki timbal balik yang signifikan. Ketiga dimensi itu meliputi ;

1) Dimensi Kepemimpinan Personal

Kepemimpinan ini berfungsi untuk mendorong produktivitas individu di dalam organisasi. Caranya adalah dengan mengembangkan kapasitas individu dan mencari cara terbaik untuk melaksanakan tugasnya.

2) Dimensi Kepemimpinan Operasional

Kepemimpinan ini berfungsi untuk mendorong kesiapan operasi dan efisiensinya yang fokus utamanya ada di internal organisasi. Fungsi utamanya adalah merencanakan dan merancang proses, mengorganisasikan dan mengendalikan proses itu sendiri, serta mengukur dan menyelesaikan masalah.

3) Dimensi Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan ini bertujuan untuk mendorong efektifitas dan menjaga relevansi keberadaan organisasi di dalam lingkungan. Tujuan keberadaan dimensi kepemimpinan organisasi adalah menetapkan dan menjelaskan arah organisasi, serta mengarahkan organisasi dan sumber daya organisasi sesuai tujuan organisasi.

2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Ada lima indikator kepemimpinan yang dijabarkan oleh Samsul Arifin (2019) di antaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik

Lebih mengutamakan membina kerjasama dan hubungan baik dengan para pegawai masing-masing. Selain itu, kemampuan seorang pimpinan dalam memotivasi para pegawai pun sangat diperlukan.

- 2) Kemampuan yang efektivitas

Berusaha untuk dapat menyelesaikan tugas di luar kemampuannya apabila diperlukan. Selain itu, bagi pimpinan maupun pegawai mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan tepat waktu, serta dapat hadir tepat waktu dan tidak terlambat.

- 3) Kepemimpinan yang partisipatif

Dalam pengambilan keputusan, lebih mengutamakan penentuan secara musyawarah bersama dengan para pegawai. Pimpinan juga diharapkan mampu dengan cepat meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan, sehingga masalah dapat diselesaikan secara cepat dan tepat pula.

4) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

Pimpinan diharapkan bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi. Selain itu juga selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan.

5) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

Mengutamakan tanggung jawab pimpinan dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri, dan mana yang harus ditangani secara berkelompok. Pimpinan harus selalu memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan kepada para pegawai.

3. Iklim Organisasi

3.1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat menentukan bagaimana interaksi di dalam organisasi yang bisa menimbulkan suasana yang dapat mencapai tujuan perusahaan. Iklim organisasi adalah persepsi atau pandangan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan dan dirasakan. Adanya iklim organisasi yang baik maka baik pula hubungan antar individu di dalam perusahaan yang nantinya dapat

mempengaruhi perilaku karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

Iklm organisasi dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi sehingga terbentuknya sebuah iklim organisasi sangat dipengaruhi oleh seluruh perilaku yang ada dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam memahami kondisi iklim suatu organisasi perlu diperhatikan hal-hal berikut :

- a. Berkaitan dengan bidang persepsi karena organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para pekerjanya.
- b. Adanya hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi.

Maksudnya adalah bahwa ciri yang unik dari organisasi tertentu bersamaan dengan kegiatan dan perilaku manajemen yang menentukan iklim organisasi.

- c. Variasi yang membentuk susunan iklim adalah ciri penentu yang membedakan satu lingkungan kerja yang lainnya sebagaimana dilihat oleh para anggota, juga iklim ini menjadi dasar bagi para individu untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan imbalan-hukuman.

Dari keseluruhan pengertian tersebut di atas, maka dapat diartikan bahwa iklim organisasi adalah suatu keadaan lingkungan kerja organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung dirasakan oleh anggotanya selain itu iklim organisasi juga adalah

persepsi individu terhadap praktek dan prosedur yang berasal dari pengalamannya berinteraksi di lingkungan organisasinya dalam hubungannya dengan kesejahteraan mereka dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi.

3.2. Pentingnya Iklim Organisasi Dalam Perusahaan

Iklim organisasi memang sangat penting karena iklim organisasi menunjukkan cara hidup suatu organisasi serta dapat menimbulkan pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi, perilaku, prestasi, komitmen dan kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja setiap anggota organisasi akan meningkat serta mereka merasa nyaman apabila iklim organisasinya kondusif dan berjalan dengan baik. Iklim organisasi penting diciptakan karena untuk mengatasi hubungan keorganisasian. Iklim organisasi yang berbeda-beda tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang berada di dalam organisasi.

Brown dan Leigh (1996) mengatakan bahwa iklim organisasi menjadi sangat penting karena kebutuhan organisasi memastikan bahwa individu yang berada didalam organisasi memiliki nilai tambah dan tetap ingin berada didalam organisasi dan ingin terus melimpahkan karyanya pada pekerjaan mereka untuk kepentingan organisasi. Selain itu mereka juga mengemukakan bahwa organisasi yang dapat menciptakan

lingkungan dimana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan bersaing.

Oleh karena itu iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi. Watkin dan Hubbard (2003) mengatakan bahwa kinerja organisasi yang tinggi karena memiliki iklim yang diukur dengan karakteristik khusus, dan menunjukkan bahwa iklim organisasi dapat langsung melaporkan sampai 30% perbedaan antara ukuran kinerja bisnis. Mereka juga berpendapat bahwa iklim dapat membuat kinerja organisasi berbeda karena ini menunjukkan indikasi penuh semangat lingkungan pekerjaan karyawan. Bagaimanapun kinerja organisasi lebih jelas dilihat dari semangat karyawan atau kehadiran didalam organisasi dan karakteristik kepemimpinan.

3.3. Dimensi Iklim Organisasi

Litwin dan Stringer (Wirawan,2007:133) menjabarkan kategori-kategori atau dimensi yang dirasakan dan dipersepsikan individu untuk mengukur iklim organisasi, yaitu:

1) Struktur

Dimensi struktur berhubungan dengan perasaan yang dimiliki karyawan tentang aturan dan prosedur yang ada di perusahaan serta formalitas atmosfer.

2) Tanggung Jawab

Tanggung jawab menunjukkan perasaan individu menjadi pimpinan atas dirinya sendiri tidak perlu mengecek ulang semua keputusan yang telah dibuat sendiri dan mengetahui tugas-tugasnya dengan baik.

3) Penghargaan

Adanya penghargaan menunjukkan perasaan bahwa karyawan dihargai atas pekerjaannya yang baik, menekankan pada penghargaan yang positif dibanding pemberian hukuman, dan keadilan yang diterima karyawan atas kebijakan promosi dan gaji akan membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif

4) Risiko

Ketika karyawan merasakan keamanan dalam pekerjaannya yang disebabkan risiko kerja yang kecil maka iklim yang ada merupakan iklim yang positif.

5) Kehangatan

Adanya kehangatan di antara rekan kerja dan atasan, lingkungan yang mengandung atmosfer yang informal dan bersahabat, membuat individu merasakan iklim organisasi yang menyenangkan.

6) Dukungan

Bantuan yang menguntungkan dari manajer dan rekan sekerja dapat membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

7) Standar

Standar performan kerja yang tinggi dirasakan penting. Standar yang ada mendukung ke arah kerja yang menantang. Penekanan pada kerja yang bagus menunjukkan adanya iklim organisasi yang positif.

8) Konflik

Karyawan yang merasakan bahwa manajer dan karyawan lain mau mendengarkan pendapat orang lain dan terbuka dalam pemecahan masalah menunjukkan konflik minimal yang mengindikasikan iklim yang positif.

9) Identitas

Identitas merupakan perasaan bahwa individu termasuk bagian perusahaan dan menjadi anggota yang berharga dalam kerja tim. Individu yang memiliki perasaan ini akan merasakan iklim organisasi yang positif.

3.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia definisi faktor yaitu hal atau keadaan maupun peristiwa yang ikut menyebabkan

atau mempengaruhi terjadinya sesuatu. Berdasarkan definisi tersebut yang dimaksud dengan faktor – faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah hal atau keadaan yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu lingkungan kerja. Nitisemito (Saydam,2006:228) mengartikan “lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang bebaskan”.

Selanjutnya menurut Moekijat (Yuliana,2007:32) menyebutkan faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi yaitu:

1) Struktur organisasi

Formalitas dalam pembagian, pengelompokkan, dan pengkoordinasian tugas pekerjaan akan mempengaruhi iklim di organisasi.

2) Metode pengarahan dan pengawasan karyawan

Metode yang dipergunakan oleh manajer dan pengawas untuk mengarahkan dan mengawasi para karyawannya merupakan faktor utama untuk menentukan iklim organisasi yang menjadi tanggung jawab mereka. Metode tersebut disesuaikan dengan kemajuan jaman, situasi kelompok kerja, dan jenis pekerjaan. Jika metode tersebut sesuai, maka akan tercipta iklim organisasi yang positif.

3) Hakikat hubungan antar individu dan kelompok

Kepemimpinan kelompok kerja yang berkualitas dan dengan pendekatan situasional, peranan anggota kelompok yang jelas dan terstruktur, hubungan antar individu yang hangat, dan adanya perubahan yang progresif dalam kelompok akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan anggotanya.

4) Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan

Adanya timbal balik yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan akan membentuk iklim organisasi yang positif.

5) Hakikat pekerjaan

Kedudukan, makna dan susunan pekerjaan dapat menentukan hakikat hubungan di antara orang-orang dalam pekerjaannya sehingga dapat menentukan iklim organisasi.

6) Luas organisasi

Luasnya organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam organisasi yang besar misalnya, pengawasan dari atasan dan komunikasi menjadi kurang efektif.

7) Mutu lingkungan fisik

Mutu lingkungan fisik yang mengandung kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

3.5. Indikator-Indikator Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat berfungsi sebagai indikator terpenuhi atau tidaknya harapan-harapan dari para karyawan untuk bekerja di dalam perusahaan. Indikator iklim organisasi adalah dimensi dari variabel iklim organisasi yang menjadi tolak ukur karakteristik seorang karyawan untuk berperilaku dalam suatu lingkungan suatu perusahaan. Greenberg dan Baron dalam intifada (2013) mengemukakan bahwa Iklim organisasi adalah persepsi karyawan mengenai suasana di lingkungan dalam organisasi tempat mereka bekerja yang mempengaruhi perilaku mereka dalam melakukan pekerjaan dan tujuan organisasi. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan adalah persepsi responden tentang karyawan dipercaya oleh atasan dan rekan kerja karena mengembangkan hubungan yang penuh kepercayaan.
- 2) Dukungan adalah persepsi responden terhadap atasan mengajak karyawan berkomunikasi mengenai semua masalah dalam kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukannya.

- 3) Kejujuran adalah persepsi responden tentang suasana umum perusahaan yang diliputi kejujuran sehingga karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka.
- 4) Komunikasi adalah persepsi responden tentang rekan kerja yang saling berbagi informasi yang berhubungan dengan pekerjaan.
- 5) Resiko pekerjaan adalah persepsi responden tentang menyadari resiko pekerjaan dengan tetap loyal terhadap perusahaan.

4. Kepuasan Kerja

4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan yang dijalankan di suatu perusahaan. Nilai kepuasan kerja dapat berupa kesenangan ataupun rasa tidak senang yang mana bisa diukur dari suasana pekerjaan, sikap dan perilaku pimpinannya, banyaknya tekanan, hingga reward atau komisi dari pekerjaan yang mereka lakukan. Jika semua *balance* maka tingkat kepuasan karyawan pun semakin positif sehingga nantinya juga bisa mempengaruhi hasil kinerja mereka agar lebih maksimal.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001;271) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Davis dan Newstrom (1985;105) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan

pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Menurut Robbins (2003;78) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, baik yang berasal dari individu karyawan itu sendiri maupun faktor dari luar diri karyawan tersebut. Menurut Herzberg dalam Donni Juni Priansa (2016:304) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terbagi menjadi dua faktor utama, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor ekstrinsik

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara ekstrinsik adalah:

- a) Gaji atau upah Gaji yang memadai akan meningkatkan pendapat pegawai untuk meningkatkan social ekonominya;
- b) Keamanan kerja Kebutuhan rasa aman menjadi hal yang penting dengan terpenuhinya sarana dan prasarana alat keselamatan diri;
- c) Kondisi kerja Pegawai akan bekerja dengan nyaman apabila terciptanya suasana yang kondusif, kerja sama yang baik dan harmonis dengan teman kerja;
- d) Status Status (kedudukan) yang meningkatkan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai;
- e) Mutu teknik pengawasan Standar operasional prosedur ((SOP) yang dijalankan dengan baik akan meningkatkan kinerja pegawai;
- f) Interaksi antar pegawai Dibedakan menjadi interaksi antar sesamanya, interaksi antar pegawai yang lebih rendah dengan pimpinannya.

2. Faktor intrinsik

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara intrinsik adalah:

- a) Pengakuan (*Recognition*) Penghargaan, pengakuan merupakan perangsang yang kuat, yang akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi;
- b) Tanggung jawab (*Responsibility*) Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab;
- c) Prestasi (*Achievement*) Pegawai yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran;
- d) Pekerjaan itu sendiri (*The Work Itself*) Pekerjaan yang disenangi akan motivasi untuk dilaksanakan dengan baik.
- e) Kemungkinan untuk berkembang (*The Possibility Of Growth*). Kesempatan untuk mengembangkan diri memacu pegawai untuk berlomba-lomba meraih sukses;
- f) Kemajuan (*Advancement*) Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan pendidikan.

Robbins dalam Kaswan (2012 : 288) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah :

- a) Pekerjaan yang menantang secara mental. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan, kemampuan, dan menawarkan berbagai tugas, kebebasan

dan umpan balik mereka dalam melakukan pekerjaan. Kondisi tantanganlah yang akan membuat kebanyakan karyawan mengalami kesenangan dan kepuasan;

- b) Imbalan yang adil dan promosi. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil sejalan dengan yang disarankan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan, dan standar pembayaran yang layak. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih besar, dan status sosial yang ditingkatkan;
- c) Kondisi kerja yang mendukung karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik;
- a) Rekan kerja yang mendukung. Rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan yang ramah, memahami, menawarkan, pujian yang baik, mendengarkan pendapat, dan menunjukkan minat pribadi mereka.

4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja

1) Terhadap Produktivitas

Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan

bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2) Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sementara itu menurut Wibowo (2007:312) “antara kepuasan dan ketidakhadiran menunjukkan korelasi negatif”. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3) Keluarnya Pekerja (*Turnover*)

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (1998), ketidakpuasan kerja pada pekerja

dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya se lain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

4) Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2003) ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu:

- a) Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- b) Menyuarakan (*Voice*) yaitu me mberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk me mperbaiki kondisi.
- c) Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau se makin sering me mbuat kesalahan.
- a) Kesetiaan (*Loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membe la perusahaan terhadap kritik dari luar.

4.4 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2005), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan.
- 2) Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
- 3) Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan

yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan.

- 4) Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center, profit sharing, dan employee sponsored child care.*

4.5 Aspek- Aspek Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi karyawan. Indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang harus diketahui karyawan untuk mengukur seberapa besar karyawan merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja. Menurut Yuwono yang dikutip Spector dalam Badriyah (2015: 241), mengidentifikasi indikator kepuasan kerja ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

1. Upah

Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik akan mendapatkan imbalan dengan upah atau kompensasi yang diterima dan bahkan mungkin akan ada kenaikan gaji yang sesuai dengan kinerjanya.

2. Promosi

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

3. Supervisi

Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersifat mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian dan apresiasi atas kinerja yang baik dari bawahan, dan lebih memusatkan perhatian kepada karyawan daripada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan saja.

4. Benefit

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

5. *Contingent rewards*

Aspek ini mengukur kepuasan individu terhadap penghargaan yang diberikan berdasar pada hasil kerja. Setiap

individu ingin usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan yang semestinya.

6. *Operating procedure*

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

7. *Co-workers*

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

8. *Nature of work*

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

9. *Komunikasi*

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

4.6 Indikator – Indikator Kepuasan Kerja

Menurut As'ad indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja (Supriyanto dan Machfudz,2010) yaitu :

1. Kepuasan finansial.

Merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/ upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.

2. Kepuasan fisik.

Merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, pengaturan waktu antara bekerja dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur karyawan.

3. Kepuasan sosial.

Merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan, dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan antar karyawan menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan spiritualnya.

4. Kepuasan psikologi.

Merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/ kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat.

B. Penelitian Terdahulu

Penulis pada penelitian ini mencoba menggunakan referensi dari sejumlah penelitian terdahulu yang mencakup bidang yang hampir sama dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan rincian lebih lanjut mengenai pokok bahasan penelitian yang akan dilakukan. Ada tiga (tiga) referensi dari sejumlah penelitian terdahulu tentang gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Tabel berikut menunjukkan perbandingan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang diusulkan oleh penulis.:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil
1	Made Agastia Rahadian dan	Pengaruh	1.Pengumpulan Data	Hasil penelitian ini menyatakan

	I Gusti Made Suwandana (2017) (Rahadian & Suwandana, 2017a)	Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap kepuasan Kerja Karyawan	2. Analisis regresi Linear Berganda	variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.
2	Isnanda Zainur Rohman (2017) (Rohman, 2017a)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap kepuasan Kerja Karyawan Di Rumah Sakit Umum Daerah Prambanan Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta	1. Pengumpulan Data 2. Analisis regresi Linear Berganda	Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3	M Amri	Pengaruh	1. Pengumpulan Data	Hasil penelitian menunjukkan

Nasution, SE, M.Si (2018) (Nasution, 2018)	Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpi nan Transaksiona l Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Naga Hari Utama Medan (2018)	2. Analisis regresi Linear Berganda	bahwa iklim organisasi dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Naga Hari Utama Medan.
---	--	---	--

C. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban se mentara mengenai rumusan masalah pada penelitian (Sugiyono, 2013:51). Meskipun demikian, tanggapan yang diberikan tidak didasarkan pada fakta empiris yang dikumpulkan melalui pengumpulan data, tetapi hanya pada hipotesis yang relevan. Pendekatan regresi linier berganda digunakan untuk pengujian hipotesis, dan hanya valid sampai divalidasi oleh data yang dikumpulkan.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan tinjauan teori yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka hipotesis yang dapat diajukan pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Rahadian & Suwandana (2017) menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di PDAM Tirta Mangutama Badung. Rohman (2017) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil sama yaitu bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di Rumah Sakit Umum daerah Prambanan, Sleman, DIY. Studi terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja juga dilakukan oleh Nasution (2018) dalam penelitiannya yang di PT Naga Hari Utama Medan menunjukan hasil yang signifikan dan positif pada hasil penelitiannya.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif

dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja ke arah pencapaian tujuan perusahaan.

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Iklim organisasi dapat menentukan suatu interaksi di dalam organisasi untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Karyawan akan melakukan penilaian terhadap perusahaan dan membentuk persepsi tentang iklim organisasi di perusahaan tersebut. Iklim organisasi adalah persepsi individu terhadap pekerjaan yang dirasakan (James dkk., 2008). Iklim organisasi adalah hubungan antar individu yang dapat mempengaruhi perilakunya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja (Sukarman, 2012).

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang segala hal yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya (Unika dan Kartika, 2010). Iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja

(Kaligis dkk., 2000). Sari (2009) mengemukakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dengan membuktikan bahwa kepuasan kerja diperoleh dari sistem sosial yang dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Susanty (2012) menyatakan bahwa iklim organisasi di setiap organisasi itu berbeda-beda, iklim organisasi yang berbeda-beda tersebut dapat mempengaruhi perilaku sumber daya manusia di organisasi tersebut. Kustianto dan Ishak (2015) juga menemukan hasil serupa dalam penelitiannya, bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

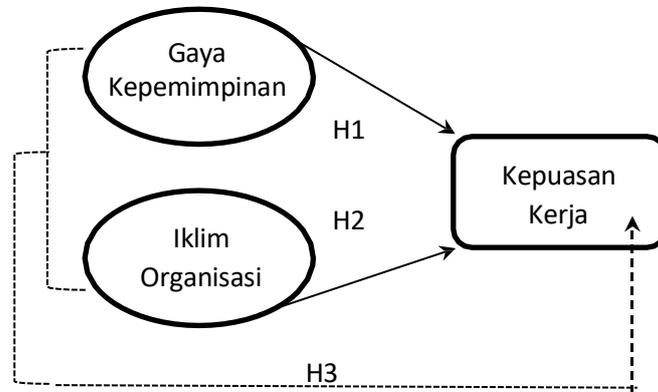
Gaya kepemimpinan dan iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kinerja karyawan karena pada dasarnya peran dari pemimpin dan dampak dari iklim organisasi itu sendiri mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam sebuah organisasi apabila peran pemimpin searah dan didukung oleh iklim organisasi yang positif maka akan menumbuhkan kerja yang efektif. Iklim organisasi juga merupakan faktor penunjang di dalam sebuah organisasi dimana serangkaian lingkungan kerja atau suasana kerja yang berada di sekitar tempat kerja dan

mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan karakter seseorang .

Sementara itu, kepuasan kerja dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh unsur lingkungan internal dan eksternal serta peran pemimpin. Dimana perasaan senang dan tidak senang, serta suka dan tidak suka terhadap norma atau ketentuan yang berlaku dalam perusahaan, semuanya dihubungkan dengan atau berkaitan dengan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rohman (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain oleh Astina & Sriathi (2016) juga menunjukkan bahwa Pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dapat berpengaruh pada kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis ketiga.

H3 : Gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja.

5. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

———— = Parsial

----- = Simultan

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Iklim Organisasi

Y = Kepuasan Kerja

6. Hipotesis

Berdasarkan studi literatur dan penelitian di lapangan yang telah dilakukan, maka pengambilan hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Baris Jaya Indonesia.
- H2: Terdapat pengaruh iklim organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Baris Jaya Indonesia.
- H3: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi yang signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Baris Jaya Indonesia.