

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori Dasar**

##### **2.1.1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan senang yang dirasakan oleh karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan. Ketika seseorang merasa puas dalam bekerja maka ia akan berupaya untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal dan mendapatkan hasil yang optimal. Kepuasan kerja dapat dinilai dengan mengamati tingkah laku dan faktor-faktor lainnya.

Wibowo dalam (Hamali, Yusuf, 2016 : 200) mengemukakan bahwa setiap orang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan memengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Menurut Sutrisno dalam (Hamali, Yusuf, 2016 : 202) menyatakan bahwa pengertian yang memandang kepuasan kerja suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas – realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

### 2.1.1.1 Variabel-Variabel Kepuasan Kerja

Mangkunegara dalam (Hamali, Yusuf, 2016 : 203) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti :

#### 1. Perpindahan Karyawan (*Turnover*)

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sedangkan karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*-nya lebih tinggi.

#### 2. Tingkat Ketidakhadiran (absen) kerja

Karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absensi) tinggi. Karyawan sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

#### 3. Umur

Ada kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas daripada karyawan yang berumur relative muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak puas.

#### 4. Tingkat Pekerjaan

Karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

## 5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat memengaruhi kepuasan karyawan, hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Sutrisno dalam (Hamali, Yusuf, 2016 : 205) berpendapat bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a. Faktor Psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b. Faktor Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor Finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, bermacam tunjangan, pemberian fasilitas kerja, dan promosi.

Sopiah dalam (Hamali, Yusuf, 2016 : 206) mengemukakan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau disebut juga sebagai dimensi-dimensi dari kepuasan kerja adalah :

- a. Promosi
- b. Gaji
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Supervisi
- e. Teman kerja
- f. Keamanan kerja
- g. Kondisi kerja
- h. Administrasi/kebijakan perusahaan
- i. Komunikasi
- j. Tanggung jawab
- k. Pengakuan
- l. Prestasi kerja, dan
- m. Kesempatan untuk berkembang.

### **2.1.1.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Teori-teori tentang kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara dalam (Hamali, Yusuf, 2016 : 209) adalah sebagai berikut.

## 1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini di kembangkan oleh Adam. Komponen-komponen dari teori ini adalah sebagai berikut.

- a. *Input*, yaitu semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.
- b. *Outcome*, yaitu semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.
- c. *Comparison Person*, yaitu seorang karyawan dalam organisasi sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* karyawan lain (*comparison person*).
- d. *Equity-in-equity*, yaitu jika perbandingan *input-outcome* dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas, tetapi jika terjadi tidak seimbang dapat menyebabkan kedua kemungkinan yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya, sebaliknya ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*.

## 2. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Proter berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang harusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara pada yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Karyawan yang memperoleh imbalan yang lebih besar daripada yang diharapkan akan merasa menjadi puas, sebaliknya jika imbalan yang diperoleh karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan maka menyebabkan karyawan tidak puas.

## 3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas jika memperoleh apa yang dibutuhkannya, semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi maka semakin puas pula karyawan tersebut, dan sebaliknya.

## 4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap oleh karyawan sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Karyawan akan merasa puas jika hasilnya kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

## 5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Herzberg menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg adalah faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian. Faktor pemeliharaan disebut pula *Dissatisfier*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factor* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawasan, hubungan dengan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers*, *motivation*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

## 6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, kemudian diperluas oleh Porter dan Lowler. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

### 2.1.2 Komunikasi

Menurut (Hamali, Yusuf, 2016 : 223) , Komunikasi secara etimologis berasal dari bahasa Latin *cum*, yang artinya dengan atau bersama dengan, dan kata *units*, sebuah kata bilangan yang berarti satu. Dua kata tersebut membentuk kata benda *communion*, yang artinya kebersamaan, persatuan, persekutuan gabungan, pergaulan atau hubungan. Kegiatan ber-*communion* memerlukan adanya usaha dan kerja, maka kata itu dibuat menjadi kata kerja *communicate*, yang berarti membagi sesuatu dengan seseorang, tukar-menukar, membicarakan sesuatu dengan orang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, berteman.

(Hamali, Yusuf, 2016 : 224) kemudian menyimpulkan komunikasi kerja adalah suatu proses penyampaian ide-ide dan informasi berupa perintah dan petunjuk kerja dari seorang pimpinan kepada karyawan atau para bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas kerja dengan sebaik-baiknya. Ide-ide dan informasi yang disampaikan oleh seorang pemimpin kepada para bawahan dapat melaksanakan instruksi atau perintah kerja dengan baik dan benar.

Thoha M dalam (Arifin, 2012 : 135) mengungkapkan komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Suatu komunikasi yang tepat tidak akan terjadi, jika penyampai berita tidak menyampaikan dengan benar dan penerima beritanya tidak dalam bentuk distorsi. Umam dalam (Hamali, Yusuf, 2016 : 223) mengungkapkan komunikasi berarti pemberitahuan, pembicaraan, percakapan, pertukaran pikiran, atau hubungan.

### **2.1.2.1 Proses Komunikasi Kerja**

Dalam proses komunikasi, kewajiban komunikator adalah mengusahakan agar pesan-pesannya dapat diterima oleh komunikan sesuai dengan kehendak pengirim (Hamali, Yusuf, 2016 : 227).

#### **1. Pengirim (*Sender*)**

Pengirim atau komunikator adalah orang yang berinisiatif dan menyiapkan pesan untuk disampaikan. Komunikator dapat berupa individu yang sedang berbicara, menulis, organisasi dan sebagainya. Variabel yang terlibat berkenaan dengan keterampilan komunikasi, perhatian dan pengalaman, sikap mental, serta persepsi. Seorang komunikatir dituntut memiliki kredibilitas yang tinggi bagi komunikasinya, memiliki keterampilan berkomunikasi, mempunyai pengetahuan yang luas dan memiliki daya tarik dalam arti memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan sikap/pikiran pada diri komunikan.

#### **2. *Encoding***

*Encoding* adalah proses penerjemahan informasi ke dalam simbol-simbol tertentu yang akan disampaikan kepada penerima informasi. *Encoding* dilakukan secara relatif otomatis dalam komunikasi lisan sehari-hari. Jika pengirim dan penerima mempunyai pemahaman yang berbeda terhadap simbol tertentu, komunikasi tidak akan efektif.

### 3. Pesan (*Message*)

Pesan merupakan bentuk fisik hasil proses *encoding*. Kata merupakan pesan dalam komunikasi lisan, sedangkan tulisan merupakan pesan dalam komunikasi tertulis. Pesan sering kali juga disampaikan dengan gerakan tubuh, raut wajah, atau cara berbicara. Pesan adalah keseluruhan dari apa yang disampaikan komunikator. Pesan bisa berupa informasi, ide, pikiran, atau perasaan. Pikiran bisa berupa gagasan, ide, opini. Perasaan bisa berupa keyakinan, perhatian, reaksi, kemarahan, keraguan dan sifat-sifat emosional lainnya.

Pesan dilihat dari jenisnya bisa verbal maupun non-verbal. Pesan verbal mencakup bahasa lisan dan bahasa tulisan. Jenis non-verbal dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis. Pertama, wilayah pribadi berupa ruang dan jarak yang berkaitan dengan status, fungsi, dan kedudukan seseorang. Kedua, bahasa tubuh, berkenaan dengan gerakan badan seperti tangan, kaki, isyarat kepala, mimik wajah, dan kedipan mata. Ketiga, tata karma, berkenaan dengan sikap, penampilan, dan sopan santun seseorang pada saat melakukan komunikasi.

### 4. Media Komunikasi

Media Komunikasi merupakan metode penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain. Jika komunikasi lisan maka udara atau alat penyampai pesan merupakan media komunikasi, dan jika komunikasi tertulis, maka kertas dan pensil merupakan media komunikasi kata.

### 5. *Decoding*

*Decoding* merupakan proses di mana penerima menerjemahkan atau mengartikan pesan yang di terima. Penerima akan memahami dan kemudian mengartikan pesan tersebut. Proses *Decoding* dipengaruhi oleh banyak hal seperti latar belakang penerima, pengharapan penerima, dan kesamaan arti dengan pengirim dalam menerjemahkan simbol-simbol yang diterima. Jika proses *Decoding* semakin mendekati apa yang dimaksud pengirim, maka komunikasi semakin efektif.

### 6. Penerima (*Receiver*)

Penerima merupakan pihak yang menerima dan diharapkan mengerti pesan yang disampaikan oleh pengirim. Penerima dapat terdiri atas beberapa orang.

### 7. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan Balik adalah reaksi pihak penerima terhadap komunikasi yang dikirimkan oleh pengirim. Umpan balik dengan demikian merupakan kebalikan dari proses komunikasi dan dapat dipandang sebagai proses komunikasi yang baru yaitu penerima berubah menjadi pengirim dan pengirim berubah jadi penerima. Umpan balik merupakan pelengkap dalam proses komunikasi.

### 2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara dalam (Hamali, Yusuf, 2016 : 230) terdapat dua tinjauan faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi, yaitu :

1. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator.
  - a. Keterampilan *sender*. *Sender* sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.
  - b. Sikap *Sender*. Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Sikap *sender* yang ragu-ragu juga dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. *Sender* harus mampu bersikap meyakinkan terhadap pesan yang diberikan kepadanya.
  - c. Pengetahuan *sender*. *Sender* yang mempunyai pengetahuan yang luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikan kepada *receiver* se jelas mungkin, sehingga *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.
  - d. Media saluran yang digunakan oleh *sender*. Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

2. Faktor dari pihak *receiver*.
  - a. Keterampilan *receiver*. Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh *sender* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.
  - b. Sikap *receiver*. Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat memengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Contohnya, sikap *receiver* yang apriori, meremehkan, buruk sangka terhadap *sender*, maka komunikasi menjadi tidak efektif dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*.
  - c. Pengetahuan *receiver*. Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.
  - d. Media saluran komunikasi. Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera *receiver* terganggu maka pesan yang diberikan oleh *sender* dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

### 2.1.2.3 Hambatan-Hambatan Dalam Komunikasi Kerja

Menurut (Hamali, Yusuf, 2016 : 232), hambatan-hambatan dalam melaksanakan komunikasi kerja berupa :

1. *Hambatan semantik*, yaitu hambatan karena bahasa, kata-kata atau kalimat-kalimat yang digunakan penafsirannya banyak.
2. *Hambatan teknis*, yaitu hambatan yang disebabkan oleh alat-alat teknis yang digunakan untuk berkomunikasi yang kurang baik.
3. *Hambatan biologis*, hambatan yang ditimbulkan oleh kurang baiknya panca indera komunikator/komunikan, seperti bisu/tuli.
4. *Hambatan psikologis*, yaitu hambatan kejiwaan yang disebabkan perbedaan status dan keadaan, misalnya antara direksi dan pesuruh.
5. *Hambatan kemampuan*, yaitu hambatan yang disebabkan komunikan kurang mampu menangkap dan menafsirkan pesan komunikasi sehingga dipersepsikan serta dilakukan salah.

### 2.1.3 Kepemimpinan

Greenberg dan Baron dalam (Wibowo, 2016 : 3) memberikan definisi kepemimpinan sebagai proses dimana satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasional yang didefinisikan. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.

Robbins dalam (Wibowo, 2016 : 3) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber dari pengaruh mungkin bersifat formal, seperti yang diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi. Sedangkan, Yukl dalam (Wibowo, 2016 : 3) mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama.

Griffin dan Moorhead dalam (Wibowo, 2016 : 6) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai *process* dan *property*. Sebagai *process* kepemimpinan menyangkut penggunaan pengaruh tidak memaksa. Sebagai *property*, kepemimpinan adalah serangkaian karakteristik sifat pada seseorang yang merasa menggunakan pengaruh dengan sukses. Sedang *influence* adalah kemampuan memengaruhi persepsi, keyakinan, sikap, motivasi, dan/atau perilaku orang lain.

### **2.1.3.1 Teori Kepemimpinan**

Beberapa teori telah dikemukakan para ahli manajemen mengenai timbulnya seorang pemimpin. Di antara berbagai teori mengenai lahirnya pemimpin, ada tiga di antaranya yang paling menonjol yaitu sebagai berikut (Arifin, 2012 : 25).

### 1. Teori Genetik

Penganut teori ini berpendapat bahwa “pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk”. Pandangan teori ini bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin karena “keturunan” atau ia telah dilahirkan dengan “membawa bakat” kepemimpinan. Teori keturunan ini, dapat saja terjadi, karena seseorang dilahirkan telah “memiliki potensi atau bakat” untuk memimpin dan inilah yang disebut sebagai faktor “dasar”.

### 2. Teori Sosial

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang yang menjadi pemimpin dibentuk dan bukan dilahirkan. Penganut teori berkeyakinan bahwa semua orang itu sama dan mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin. Tiap orang mempunyai potensi atau bakat untuk menjadi pemimpin, hanya saja faktor lingkungan atau faktor pendukung yang mengakibatkan potensi tersebut teraktualkan atau tersalurkan dengan baik dan inilah yang disebut dengan faktor “ajar” atau “latihan.

### 3. Teori Ekologik

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang yang akan menjadi pemimpin baik “manakala dilahirkan” telah memiliki bakat kepemimpinan. Kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui pendidikan, latihan, dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang telah dimiliki.

#### 4. Teori Sifat

Terry dalam (Arifin, 2012 : 27) mengemukakan ada banyak sifat-sifat pemimpin.

- a. Kekuatan,
- b. Stabiliti emosi,
- c. Pengetahuan tentang relasi insani,
- d. Kejujuran,
- e. Objektif,
- f. Dorongan pribadi,
- g. Keterampilan berkomunikasi,
- h. Kemampuan mengajar,
- i. Keterampilan sosial,
- j. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

#### 5. Teori Perilaku

Kepemimpinan merupakan interaksi pemimpin dan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak pengaruh dari pemimpinnya. Melahirkan dua orientasi perilaku pemimpin (Arifin, 2012 : 29), yaitu.

a. Berorientasi tugas

Mengutamakan penyelesaian tugas, dan menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.

b. Berorientasi pada orang

Mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi menampilkan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif.

### **2.1.3.2 Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Tipe kepemimpinan dalam suatu organisasi atau kelompok masyarakat dapat digolongkan enam tipe sebagai berikut (Arifin, 2012 : 89).

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut.

- a. Menganggap organisasi milik pribadi,
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi,
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata,
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat,
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formilnya,
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan punitif (bersifat menghukum).

## 2. Tipe Militeristis

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut.

- a. Dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah,
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatannya,
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan,
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan,
- e. Sukar menerima kritik dari bawahannya,
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

## 3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang bertipe paternalistis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut.

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia tidak dewasa,
- b. Bersikap terlalu melindungi,
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif,

- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya,
- e. Sering bersikap maha tahu.

#### 4. Tipe Kharismatis

Tipe kharismatis ini adalah tipe kepemimpinan yang dipandang sulit untuk dianalisis, karena literatur yang ada tentang kepemimpinan kharismatis tidak memberikan petunjuk yang cukup. Artinya, tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kepemimpinan kharismatis ini.

Karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikutnya tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkrit, mengapa orang (pemimpin kharismatik) tersebut dikagumi.

#### 5. Tipe Demokratis

Seorang pemimpin yang demokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut.

- a. Dalam proses penggerakan bawahan melalui kritik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia,

- b. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari bawahannya,
- c. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya,
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan,
- e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi tetap berani untuk berbuat kesalahan lain,
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dia sendiri,
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

#### 6. Tipe Laissez Faire

Seorang pemimpin yang *laissez faire* berpandangan, bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.

Keadaan yang demikian itu menjadikan seorang yang memiliki tipe kepemimpinan *laissez faire* akan menampakkan sikap yang permisif dalam memimpin organisasi dan para bawahannya. Artinya, bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan bisikan hati nuraninya, asal saja kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai. Perilaku yang permisif ini, cenderung memperlakukan bawahan sebagai rekan sekerja, hanya saja kehadirannya sebagai pemimpin diperlukan sebagai akibat dari adanya struktur dan hierarki organisasi.

### **2.1.3.3 Indikator-Indikator Kepemimpinan**

Menurut Umar dalam (Mawei dkk, 2014: 947) indikator-indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut.

1. Cara berkomunikasi.
2. Pemberian motivasi.
3. Kemampuan dalam memimpin.
4. Pengambilan keputusan.
5. Kekuasaan yang positif.

#### **2.1.4 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, music, penerangan dan lain-lain (Sunyoto, 2012 : 43).

Mendasarkan pada pengertian diatas, ruang lingkup lingkungan kerja (Sunyoto, 2012 : 43).

1. Bahwa lingkungan organisasi tertentu tercermin pada karyawan. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang demokratis akan berpengaruh pula pada karyawan.
2. Lingkungan kerja yang timbul dalam organisasi merupakan faktor yang

##### **2.1.4.1 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja**

Ada beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan organisasi, sebagai berikut (Sunyoto, 2012 : 44).

1. Hubungan Karyawan

Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi yang

diperoleh seorang karyawan datangnya dari rekan-rekan sekerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasannya berlangsung harmonis, begitu juga sebaliknya. Sedangkan untuk hubungan kelompok, maka seseorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang, baik secara individu maupun kelompok. Dalam hubungan ini ada beberapa yang mendapatkan perhatian agar keberadaan kelompok ini menjadi lebih produktif yaitu.

a. Kepemimpinan yang baik

Seorang pemimpin yang baik harus benar-benar mengerti lingkungan sekitarnya, termasuk didalamnya apa yang diperlukan oleh para karyawan, agar mereka termotivasi untuk lebih giat bekerja.

b. Distribusi informasi yang baik

Pendistribusian informasi yang baik akan dapat memperlancar arus informasi yang diperlukan oleh organisasi atau perusahaan. Kecepatan melakukan tindakan akan tergantung dari informasi yang cepat dipahami atukah tidak. Semakin baik distribusi informasi yang diperoleh, maka akan semakin cepat pula dilakukan tindakan dan bahkan mempercepat pengambilan keputusan.

c. Sistem pengupahan yang jelas

Seluruh karyawan mengerti dan jelas berapa upah yang akan diterima. Para karyawan dapat menghitung sendiri jumlah upah yang akan diterima dengan mudah. Sehingga ini akan menambah tingkat keyakinan para karyawan

terhadap pihak perusahaan, dengan demikian akan dapat menimbulkan saling percaya di antara mereka.

## 2. Tingkat Kebisingan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja. bagi para karyawan tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja.

## 3. Peraturan Kerja

Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja para karyawan untuk pengembangan karier diperusahaan tersebut. Dengan perangkat peraturan tersebut karyawan akan dituntut untuk menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dengan pasti. Disamping itu karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

## 4. Penerangan

Dalam hal ini, penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Hal ini sering kali karyawan memerlukan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian. Untuk melaksanakan penghematan biaya maka dalam usaha penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari. Jika suatu ruangan memerlukan

penerangan lampu, maka ada dua hal yang harus diperhatikan yaitu biaya dan pengaruh lampu tersebut terhadap karyawan yang sedang bekerja.

#### 5. Sirkulasi Udara

Sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama harus dilakukan pengadaan ventilasi. Ventilasi harus cukup lebar terutama pada ruangan-ruangan yang dianggap terlalu panas. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya kurang atau kepengapan masih dirasakan, dapat mengusahakan.

#### 6. Keamanan

Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, dimana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. keamanan yang dimasukkan ke dalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

### **2.2 Penelitian Terdahulu**

1. Regina F. Kondoy dan Olivia Nelwan (2015), pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan orientasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Sulut, Manado, Volume 3, Universitas Sam Ratulangi Manado, ISSN 2303-11, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan orientasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan

PT. Bank Sulut Div. Umum, Manado, jumlah sampel sebanyak 56 responden, metode analisis menggunakan analisis regresi berganda, hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, budaya organisasi, serta orientasi kerja berpengaruh baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Sulut Divisi Umum Manado.

2. Bobby Dwiki Putra Cahyanto dan Wayan Mudiarta Utama (2016), pengaruh komunikasi organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Cakra Transport Utama Jimbaran, Bali, volume 5, Universitas Udayana, Bali, ISSN 2302-8912, Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Cakra Transport Utama Jimbaran, Bali, , jumlah sampel sebanyak 47 karyawan, metode analisis menggunakan analisis regresi berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Gusti Agung Ayu Inten Pratiwi dan Ni Ketut Sariyathi (2015), pengaruh komunikasi, motivasi dan penegakan disiplin terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pendapatan di Kabupaten Tabanan, volume 4, Universitas Udayana, Bali, ISSN 2302-8912, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi, motivasi, dan penegakan disiplin, terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dinas Pendapatan di Kabupaten Tabanan, jumlah sampel

sebanyak 116 orang, metode analisis menggunakan regresi linear berganda dengan uji F dan uji T, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi, motivasi, dan penegakan disiplin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Pendapatan di Kabupaten Tabanan.

4. Made Adi Suryadharma, Gede Riana dan Desak Ketut Sintaasih (2016), pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar, volume 2, Universitas Udayana, Bali, ISSN 2337-3067, tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sri Artha Lestari – Denpasar, jumlah sampel sebanyak 66 orang, metode analisis menggunakan analisis jalur, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
5. Quinerita Stevani Aruan dan Mahendra Fakhri (2015), pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan lapangan Departemen Garsberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia, volume 27, Universitas Telkom, Bandung, ISSN 0852-1875, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja Departemen Garsberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia, jumlah sampel sebanyak 57 responden, metode analisis menggunakan analisis deskriptif dan regresi

berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

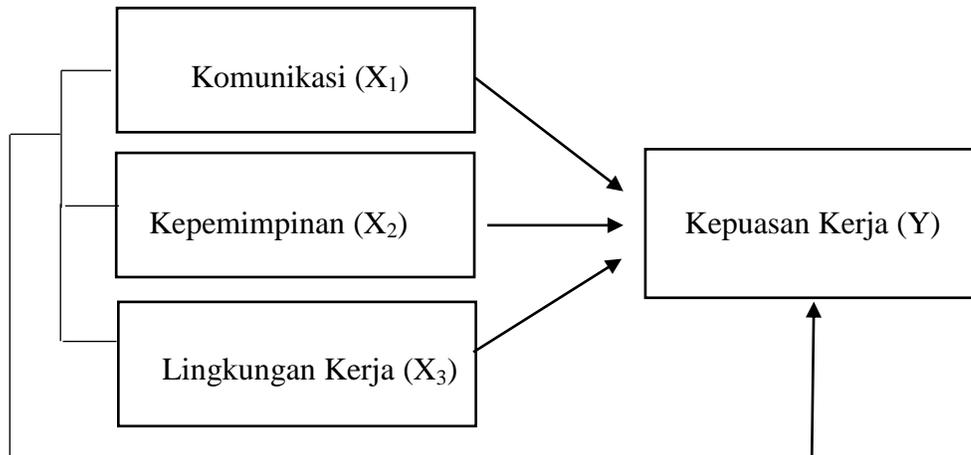
6. Aprilia Christy Mawei, Olivia Nelwan dan Yantje Uhing (2014), kepemimpinan, penempatan kerja dan kompensasi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank BNI (PERSERO), TBK, KCU Manado, volume 2, Universitas Sam Ratulangi Manado, ISSN 2303-1174, tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah kepemimpinan, penempatan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank BNI (Persero), Tbk. Kantor Cabang Utama (KCU) Manado, jumlah sampel sebanyak 68 responden, metode analisis menggunakan analisis regresi linear berganda, hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, penempatan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Bank BNI (Persero), Tbk. KCU Manado.
7. Ernest Obuobisa-Darko dan Theresa Obuobisa-Darko (2015), *leadership and employee satisfaction in the Ghanaian Banking Sector, European journal of business and management, volume 7, ISSN 2222-1905, the study was carried out with the purpose of investigating the relationship between leadership and employee satisfaction in the banking industry in Ghana, the sample used was 140, the findings of the study were that there was positive relationship between leadership styles and job satisfaction.*

8. Ghulam Muhammad, Dr. Shafiq-ur- Rehman dan Nadeem Ahmed (2015), *impact of work environment on teachers' job satisfaction, a case study of private business Universities of Pakistan, Volume 7, Mohammad Ali Jinnah University, Karachi, ISSN 2222-1905, the main purpose of the study was to check the relationship between work environment and teachers' job satisfaction in private business universities of Karachi, Pakistan, the sample used was 105 teachers from Pakistan, the data was analyzed through SPSS 17 by using statistical tools such as descriptive statistical, pearson correlation and simple linear regression, The results indicate that there is a positive relationship between all factors of work environment and job satisfaction in teachers.*

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran penelitian menggambarkan hubungan dari variabel independen dalam hal ini adalah komunikasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja ( $Y$ ).

Secara grafis hubungan antara komunikasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja dapat digambarkan dalam kerangka berpikir sebagai berikut ini.



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

**Sumber :** Peneliti, 2017

1. X<sub>1</sub> (Komunikasi) Variabel independen yang mempengaruhi variabel Y (dependen)
2. X<sub>2</sub> (Kepemimpinan) Variabel independen yang mempengaruhi variabel Y (dependen).
3. X<sub>3</sub> (Lingkungan Kerja) Variabel independen yang mempengaruhi variabel Y (dependen).
4. Y (Kepuasan Kerja) Variabel dependen yang merupakan hasil dari pengaruh variabel X (independen)

## 2.4 Hipotesis

Menurut (Kurniawan, 2014 : 57), hipotesis adalah penjelasan sementara tentang suatu tingkah laku, gejala-gejala, atau kejadian tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Berdasarkan rumusan masalah yang telah di rumuskan, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut.

H1 : Komunikasi diduga berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Millionbuilt di Kota Batam.

H2 : Kepemimpinan diduga berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Millionbuilt di Kota Batam.

H3 : Lingkungan kerja diduga berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Millionbuilt di Kota Batam.

H4 : Komunikasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Millionbuilt di Kota Batam.