

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada masa globalisasi ini persaingan didalam dunia usaha semakin ketat dan cepat. Setiap perusahaan harus meningkatkan kinerja mereka agar dapat bersaing dengan kompetitor atau perusahaan lain, terutama didalam dunia perbankan. Kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan dan akan sangat mempengaruhi tujuan perusahaan yang ingin dicapai.

Dalam mencapai tujuan setiap perusahaan sangat memerlukan manajemen yang baik dan berkaitan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan diantaranya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan pada masing-masing organisasi dan lingkungan kerja. Pada satu sisi perusahaan tidak mungkin mengoperasikan kegiatannya tanpa adanya pimpinan dan pada sisi yang lain segala aktivitas perusahaan harus didukung oleh lingkungan kerja yang baik, karena kedua faktor tersebut memegang peranan yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu pencapaian kinerja perusahaan yang baik.

Keberadaan seorang pemimpin dalam perusahaan sangat dibutuhkan untuk membawa perusahaan kepada tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam

menjalankan tugasnya. Bagaimanapun gaya kepemimpinannya seseorang tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama, yaitu kepentingan anggota atau pekerja dan perusahaan. Kepemimpinannya seseorang dapat mencerminkan karakter pribadinya, disamping itu dampak kepemimpinannya akan mempengaruhi terhadap keberhasilan perusahaan.

Selain faktor dari gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh masing – masing pemimpin perusahaan tersebut, pengaruh lingkungan kerja juga memegang peranan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan itu sendiri.

Suatu kondisi lingkungan kerja dinyatakan 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 diperoleh rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Lingkungan kerja yang tenang untuk melakukan pekerjaan merupakan suatu dorongan bagi pekerja untuk bekerja dengan baik. Lingkungan kerja perlu diawasi dengan baik agar pekerja merasa tenang dan dapat bekerja lebih baik lagi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempunyai dapat memenuhi kepentingan seseorang pekerja maka akan dapat menimbulkan masalah seperti ketidakpuasan kerja dan prestasi rendah yang akhirnya akan mengakibatkan penurunan kinerja perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani keterampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik. Tekanan kompetitif dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk memikirkan bagaimana cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun modal perusahaan, karyawan dalam suatu perusahaan serta sebesar apapun modal perusahaan, karyawan dalam perusahaanlah pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari karyawan dalam melaksanakan tugasnya keberhasilan perusahaan tidak tercapai. Kontribusi karyawan pada suatu perusahaan akan menentukan maju atau mundurnya perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan bermanfaat bagi peningkatan kinerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan, karena kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dalam pekerjaan, sikap ini dapat dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sikap ketidakpuasan kerja akan dapat berakibat pada produktivitas, kedisiplinan karyawan menjadi menurun, yang ada pada akhirnya mengganggu jalannya perusahaan itu secara keseluruhan.

Setiap karyawan yang berkerja pada suatu perusahaan tentunya sangat menginginkan tingkat kepuasan kerja yang maksimal. Untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang maksimal dalam setiap pelaksanaan tugas, akan selalu menghadapi faktor – faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Robinns (2003) kepuasan kerja diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu; 1) Kepuasan dengan promosi, 2) Kepuasan dengan rekan kerja, 3) Kepuasan dengan gaji, 4) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, 5) Kepuasan dengan sikap atasan.

Dilihat dari indikator kepuasan kerja menurut Robinns (2003), keadaan di PT Bank Central Asia Tbk sangat mendukung dari segi rekan kerja cukup terlihat harmonis dan membuat karyawan merasa sangat nyaman dan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Dilihat dari segi imbalan atau gaji, para pegawai merasa cukup dengan gaji yang diberikan karena sesuai dengan apa yang dikerjakan. Dilihat dari segi pekerjaan itu sendiri, menurunnya kepuasan kerja karena terlalu banyaknya tuntutan dalam pekerjaan. Dilihat

dari sikap atasan, banyak sekali tuntutan atas pekerjaan yang harus dikerjakan sehingga pegawai merasa tertekan dan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, khususnya di bidang – bidang tertentu.

Berdasarkan hasil wawancara kepada pihak Pimpinan PT Bank Central Asia Tbk, ada beberapa ketimpangan antara karyawan tetap dan karyawan kontrak, dikarenakan pekerjaan yang hampir sama beratnya namun hasilnya tidak sesuai dengan apa yang harus dikerjakan sehingga karyawan merasa tertekan dan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, khususnya di bidang – bidang tertentu.

Berikut ini hasil observasi awal yang dilakukan pada 20 orang karyawan PT Bank Central Asia Tbk mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk dapat dilihat pada:

Tabel 1.1

Hasil Pra Survey Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Central Asia Tbk

Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan	Jumlah Jawaban	Persentase
Gaji dan Reward	10	25
Budaya Organisasi	1	2,5
Gaya Kepemimpinan	11	27,5
Beban Kerja	1	2,5
Lingkungan Kerja	17	42,5
Jumlah	40	100

Setiap responden dari 20 orang responden menjawab 2 jawaban mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk.

Dari hasil observasi awal tersebut dapat dilihat bahwa banyak dari pegawai menyebutkan gaji dan reward sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebanyak 10 jawaban. Kemudian diikuti faktor dari gaya kepemimpinan sebanyak 11 jawaban. Faktor lingkungan kerja sebanyak 17 jawaban responden, sedangkan 2 responden memilih faktor budaya organisasi dan beban kerja.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para karyawan. Hasil penelitian menurut Likert (1961) dalam Handoko (2003) gaya kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu pelaksanaan tugas, memberi dukungan, mengutamakan hasil dari pada proses, dan memberi petunjuk. Di PT Bank Central Asia Tbk, pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Pemimpin juga memberikan dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja para karyawan PT Bank Central Asia Tbk. pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah pada para karyawan PT Bank Central Asia Tbk setelah berdiskusi. Karyawan pun membuat keputusan – keputusan sendiri tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas, namun perkerja yang diberikan sangat

banyak sehingga karyawan kurang menikmati pekerjaan yang diberikan sangat banyak sehingga karyawan kurang menikmati pekerjaan tersebut. Pimpinan juga memberikan petunjuk kepada para karyawan PT Bank Central Asia Tbk untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pimpinan memberikan berbagai fleksibilitas kepada karyawan untuk melaksanakan tugas – tugas mereka dalam batasan – batasan dan prosedur yang sudah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan di Bank Central Asia Tbk dilihat dari segi pelaksanaan tugas, membuat memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja, namun tugas yang diberikan cukup banyak sehingga membuat para pegawai merasa kurang menikmati pekerjaan tersebut. Pimpinan juga memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang cukup nyaman bagi bawahannya. Pimpinan juga memberikan petunjuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pimpinan memberikan bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas – tugas mereka.

Lingkungan kerja di PT Bank Central Asia Tbk dapat dinilai sudah cukup ideal untuk digunakan bekerja, berdasarkan indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992:159) sebagai berikut: suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan tersedianya fasilitas kerja. Kondisi suasana kerja di PT Bank Central Asia Tbk sudah sangat mendukung untuk melakukan pekerjaan karena tempat kerja yang sudah bersih, fasilitas yang sudah memadai, dan ketenangan tempat kerja yang sudah cukup baik. Hubungan dengan rekan kerja pun terlihat harmonis dan saling membantu. Dilihat dari sisi geografis, lingkungan kerja PT Bank Central Asia Tbk dianggap sudah

cukup strategis. Namun, lokasi cukup ramai dikarenakan dekat pusat kota dan dekat dengan *public area* seperti terminal busway dan pusat perbelanjaan. Sehingga, di waktu – waktu tertentu dalam di depan perusahaan dapat terjadi kemacetan yang cukup parah.

Berdasarkan uraian diatas peneliti merasa perlu untuk mengkaji lebih mendalam bagaimana meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Bank Central Asia Tbk, hal tersebut mendorong peneliti untuk dapat menyelesaikan skripsi tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Central Asia Tbk.**

1.2 Masalah Penelitian

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pra survey yang telah saya lakukan di PT Bank Central Asia Tbk, maka masalah dalam penelitian ini di identifikasikan sebagai berikut:

1. Banyak karyawan yang sering datang terlambat.
2. Ada ketimpangan antara karyawan tetap dan karyawan kontrak, dikarenakan pekerjaan yang hampir sama beratnya namun hasilnya tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan sehingga terjadi penurunan kepuasan kerja.
3. Sulitnya karyawan kontrak menjadi tetap.
4. Sikap pemimpin yang buruk akan menurunkan kinerja karyawan.

5. Gaya kepemimpinan yang penerapannya tidak sesuai dengan keadaan karyawan akan menghambat dalam pencapaian tujuan organisasi
6. Pemberian motivasi yang kurang akan menurunkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.
7. Pengalaman kerja yang rendah dapat menurunkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan tidak dapat tercapai.

1.2. 2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan pada penelitian ini perlu dibatasi untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas. Penelitian membatasi masalah penelitian hanya dengan menggunakan dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dan satu variabel dependent yaitu kepuasan kerja. Kegiatan penelitian dilakukan pada karyawan PT Bank Central Asia Tbk.

1.2. 3 Perumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan pokok – pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Central Asia Tbk.

2. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Central Asia Tbk.
3. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Karyawan PT Bank Central Asia Tbk.

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3. 1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Karyawan PT Bank Central Asia Tbk.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap karyawan PT Bank Central Asia Tbk.

1.3. 2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti
Penelitian ini mampu memberikan pengetahuan seberapa jauh pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Central Asia Tbk.
2. Bagi PT Bank Central Asia Tbk

Dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan evaluasi tentang determinasi hubungan Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Karyawan PT Bank Central Asia Tbk.

3. Bagi Fakultas

Penulis berharap penelitian ini dapat berguna sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya.

1.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang belum tentu kebenarannya dan perlu dibuktikan melalui penelitian. Penelitian ini dimaksud untuk memperoleh gambaran objektif tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Diduga terdapat signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Diduga terdapat signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Diduga terdapat signifikan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama – sama terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

- BAB I : Pendahuluan dijelaskan mengenai Latar Belakang, Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Hipotesis, dan Sistematika Penulisan.
- BAB II : Membahas Tinjauan Pustaka yang meliputi Landasan Teori, Penelitian yang Relevan, Kerangka Berpikir, Paradigma Penelitian, Hipotesis Penelitian.
- BAB III : Metodologi Penelitian menjelaskan secara rinci mengenai Definisi Operasional Variabel, Tempat dan Waktu Penelitian, Metode Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data.
- BAB IV : Hasil yang diperoleh dari lapangan melalui metodologi akan dideskripsikan dan dianalisis yang menguraikan hasil penelitian dan analisis data mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
- BAB V : Bagian terakhir dari isi penelitian ini adalah penutup, yang terdiri dari Kesimpulan dan Saran. Kesimpulan merupakan uraian jawaban atas pertanyaan – pertanyaan yang diajukan dalam rumusan masalah, setelah melalui analisis pada bab sebelumnya. Sementara itu, saran berisi rekomendasi dari peneliti mengenai permasalahan yang diteliti sesuai hasil kesimpulan yang diperoleh.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam menyukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperhatikan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada karyawannya. Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan karyawannya dalam perprestasi, dan akan berujung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Suranta, 2002). Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimumkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasin dalam organisasi.

Menurut House et Al. (1999) dalam Yukl (2005) gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi evektifitas dan keberhasilan organisasi. Sedangkan Mulyadi dan Rivai (2009) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai

dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang dapat disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Lebih lanjut Suranta (2002) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi. Sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi.

2. Tipe Gaya Kepemimpinan

Terdapat lima gaya kepemimpinan menurut Siagian (2002), yaitu:

1) Tipe pemimpin yang Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang menganggap organisasi adalah milik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bahwa sebagai alat mata – mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya; Dan dalam tindak penggerakannya

sering menggunakan *approach* yang menggunakan unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum).

2) Tipe pemimpin yang Militeristik

Seorang pemimpin yang militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat – sifat sebagai berikut:

- (1) Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
- (2) Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada perintah yang sering dipergunakan
- (3) Senang kepada formalitas yang berlebih – lebih
- (4) Menurut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3) Tipe pemimpin yang Paternalistik

- (1) Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- (2) Bersikap selalu melindungi
- (3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan atau inisiatif
- (4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- (5) Sering bersikap mau tau

4) Tipe pemimpin yang Kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seseorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5) Tipe pemimpin yang Demokratif

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

(1) Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan

(2) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan

(3) Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya

(4) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Menurut Robbins (2008) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

2) Gaya kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan yang memadu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

3) Gaya kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikutnya.

4) Gaya kepemimpinan Visioner

Gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

3. Indikator Gaya kepemimpinan

Menurut Likret (1961) dalam Handoko (2003) gaya kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu:

1) Pelaksanaan tugas. Pemimpin memerintah bawahannya pemuntuk melaksanagn tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.

2) Memberi dukungan. Pemimpin memberi dukungan dengan memephatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.

- 3) Mengutamakan hasil dari pada proses. Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu di diskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan – keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.
- 4) Memberi petunjuk. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas – tugas mereka dalam batas – batas dan prosedur – prosedur yang telah ditetapkan.

4. Faktor – Faktor Gaya Kepemimpinan

Faktor – faktor yang mempengaruhi dan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan Reitz (1981) yang dikutip (1996), mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Keoribadian (*personaliry*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hail ini mencakup nilai – nilai, latar belakang dan pengalaman akan memengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan perilaku bawahan memengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya pemimpin.

- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

Berdasarkan faktor – faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor – faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap – sikap hubungan manusiawi.

Gaya kepemimpinan juga dapat berpengaruh terhadap hal – hal berikut:

- 1) Kepuasan kerja. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong – menolong dengan teman sekerja serta penyedia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja.
- 2) Keberhasilan organisasi. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola

bawahannya, karena seorang pemimpin untuk mengelola bawahannya, karena seseorang pemimpin sangat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan (Waridin dan Gurito, 2005).

- 3) Komitmen anggota. Teori kepemimpinan (Kreitner dan Kinicki, 2001) berasumsi bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinan. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasinya.
- 4) Kinerja. Waridin dan Guritno (2005) menyatakan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat

mempengaruhi kinerja bawahannya serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.2 Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (1992), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi diri pekerja dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya. Lingkungan kerja merupakan elemen – elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh yang kuat di dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi organisasi (Rivai, 2004).

Menurut Sedarmayati (2007) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Selanjutnya, Ahyari (1994) berpendapat bahwa lingkungan kerja berkaitan dengan segala sesuatu yang berada disekitar pekerjaan dan yang dapat memengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, seperti pelayanan karyawan, kondisi kerja, dan hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan.

2. Jenis – jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sadarmayanti (2007) secara garis besar, lingkungan kerja terbagis menjadi dua, yaitu:

1) Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sadarmayanti (2007) lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik meliputi pelayanan karyawan yaitu pelayanan makanan, pelayanan kesehatan, dan penyediaan kamar mandi, serta kondisi kerja yaitu penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan/pemeliharaan warna, ruang gerak yang diperlukan, dan keamanan kerja.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2007), lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

3. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator – indikato lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992)

1) Suasana kerja adalah, kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan perkerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana

kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang – orang yang ada ditempat tersebut (Saydam, 1996:381).

- 2) Hubungan dengan rekan kerja, yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- 3) Tersedianya fasilitas kerja, hal ini dimaksud bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedinya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

4. Faktor – faktor Lingkungan Kerja

- 1) Faktor – faktor yang dipengaruhi lingkungan kerja

Soetjipto (2004) menyatakan beberapa pengaruh atau dampak dari lingkungan, antara lain:

- (1) Kenyamanan Karyawan

Kenyamanan dalam bekerja biasanya akan berdampak pada kualitas seseorang, oleh karena itu ketika kenyamanan karyawan telah diterima dengan baik dalam arti lingkungan kerja mendukung maka karyawan akan maksimal dalam bekerja.

(2) Perilaku Karyawan

Perilaku kerja yaitu dimana orang – orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya sendiri melalui sikap dalam bekerja. Sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka. Lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan minimum sangat disukai oleh para pekerja. Ketika karyawan mendapati lingkungan kerja yang kurang mendukung, perilaku karyawan saat di tempat kerja juga cenderung berubah. Misalnya dengan menurunnya kedisiplinan, menurunnya kedisiplinan untuk keluar dari perusahaan, tanggung jawab yang rendah, serta meningkatnya absensi.

(3) Kinerja Karyawan

Jika kondisi kerja karyawan terjamin maka akan berdampak pada naiknya kinerja karyawan secara

berkelanjutan. Kinerja karyawan menurun ketika perusahaan tidak memperhatikan fasilitas pendukung karyawan dalam bekerja. Ketersediaan fasilitas dapat menyokong kinerja karyawan agar semakin baik.

(4) Tingkat Stres Karyawan

Lingkungan yang tidak kondusif akan berpengaruh terhadap tingkat stres karyawan. Ketika karyawan tidak dapat mengatasi stresnya dengan baik, bisa berakibat pada buruknya pelayanan karyawan.

2) Faktor – faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Menurut Tyssen (1996) dalam Wahyudi dan suryono (2006), lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor – faktor sebagai berikut:

(1) Fasilitas Kerja

Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk, seperti kurangnya alat kerja, ruangan kerja pengap, ventilasi yang kurang, serta prosedur yang tidak jelas.

(2) Gaji dan Tunjangan

Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan pekerja

(3) Hubungan kerja

Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan atau hasil.

2.1.3 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

1) Terdapat beberapa pengertian kepuasan kerja menurut para ahli, diantaranya yaitu:

(1) Robbins dan Rimothy (2009: 107) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perusahaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

(2) Blum dalam As'ad (1995: 104) kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

(3) Dipboye dalam Munandar (2012: 350) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dan derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

(4) Rivai (2012) kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu.

(5) Waluyo (2013: 131) kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi social, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu hal positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, dan ditunjukkan dengan sikap positif timbal balik dari karyawan terhadap perusahaan.

2. Aspek – aspek Kepuasan Kerja

Faktor – Faktor kepuasan kerja menurut Blum (1956) dalam As'ad (1995: 112) adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor individu seperti umur, kesehatan, watak dan harapan.

- 2) Faktor sosial seperti hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerjaan, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan seperti: upah, pengawasan, ketentraman dalam kerja, kesempatan untuk maju, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia dan perasaan diperlukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Banyak faktor yang dapat menjadi penentu bagi kepuasan pegawai, salah satunya adalah pekerjaan itu sendiri. Hackman dan Oldham (1976) dalam Robbins (2006), inti dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) *Skill Variety*

Semakin banyak variasi tugas yang dilakukan oleh pegawai dalam pekerjaannya, semakin menantang pekerjaan bagi mereka.

- 2) *Task Identity*

Sejauh mana pekerjaan menuntut diselesaikan suatu pekerjaan yang utuh dan dapat dikenali.

- 3) *Task Significance*

Besarnya dampak pekerjaan yang dilakukan dapat mempengaruhi pekerjaan atau bahkan kehidupan orang lain. Hal ini akan membawa dampak penghargaan psikologis.

4) *Autonomy*

Sejauh mana pekerjaan memberi kebebasan, tidak – tergantung, dan keleluasaan untuk mengatur jadwal pekerjaannya, membuat keputusan dan menentukan prosedur pekerjaan yang dipakai.

5) *Feedback*

Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan menghasilkan informasi bagi individu mengenai keefektifan kinerjanya.

Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh tanggapan terhadap nilai *intrinsic* dan *extrinsic reward*. Yang dimaksud dengan nilai *intrinsic* yaitu timbulnya suatu perasaan dalam diri karyawan karena pekerjaan yang dilakukan yang termasuk dalam *extrinsic reward* adalah perasaan suka akan pekerjaannya, rasa tanggung jawab, tantangan dan pengakuan. *Extrinsic reward* adalah situasi yang terjadi diluar pekerjaan, misalnya karena bekerja dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka karyawan mendapatkan upah, gaji, dan bonus.

3. Teori Kepuasan Kerja

Welky dan Yukl (2005) mengemukakan tiga teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

1) Teori Ketidakpuasan

Seseorang akan merasakan kepuasan kerja apabila tidak ada perbedaan antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, dalam hal ini batas minimal kebutuhan telah terpenuhi. Jika kebutuhannya telah terpenuhi di atas batas minimal maka seseorang akan merasa lebih puas. Sebaliknya bila batas minimal kebutuhan tidak terpenuhi maka seseorang akan merasakan ketidakpuasan kerja.

2) Teori Keadilan

Seseorang akan merasa puas atau tidak pun tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi yang dialami dalam pekerjaan. Perasaan adil atau tidak adil diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang dinilai sekelas, jabatan sama dan masa kerja sama. Jika perbandingan itu dianggap cukup adil maka ia merasa puas.

3) Teori Dua Faktor

Pada dasarnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan titik yang berlawanan dengan satu titik netral pada pusatnya seperti

pandangan teori siap kerja konvensional, tetapi dua titik yang berbeda. Salah satu faktor ketidakpuasan kerja tidak dapat mengubah menjadi kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan.

4. Indikator Kepuasan kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins (2008) indikator dari kepuasan kerja terdiri dari:

1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja.

2) Kepuasan terhadap Gaji

Kepuasan kerja meruokan fungsi dari jumlah *absolute* dari gaji yang diterima derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan – harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3) Kepuasan terhadap Kesempatan atau Promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4) Kepuasan terhadap supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

5) Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

2.2 Penelitian yang Relevan

Penelitian – penelitian yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil yang beraneka ragam sebagai berikut:

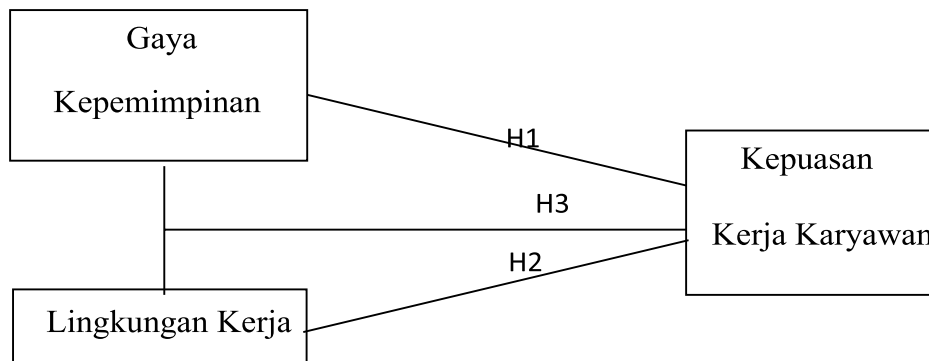
1. Purnomo (2014) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Hyup Sung Indonesia, Purbalingga memiliki kesimpulan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja PT. Hyup Sung Indonesia, Purbalingga.

2. Plangiten (2013) yang berjudul Gaya kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. POS (persero) Manado memiliki kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja maka akan turun tingkat kepuasan kerja karyawan yang diperoleh.
3. Syarifatul (2015) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Bank Central Asia, Tbk. Cabang Utama Cikarang, Jawa Barat) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan pada faktor – faktor yang memiliki pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk, maka paradigma penelitian ini ditunjukkan oleh gambar berikut:

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian



H₁ : Gaya Kepemimpinan (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)

H₂ : Lingkungan Kerja (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)

H₃ : Gaya kepemimpinan (X₁) dan lingkungan kerja (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)

2.4 Kerangka Pemikiran

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al. (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Gibson, James L. et.al., (1982) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Manajer

dalam organisasi formal bertanggung jawab dan dipercaya dalam melaksanakan fungsi manajemen. Pemimpin kadang terdapat pada kelompok informal, sehingga tidak selalu bertanggung jawab atas fungsi – fungsi manajemen. Seorang manajer yang ingin berhasil maka dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang efektif.

Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar bawahan mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Namun demikian tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif berlaku umum untuk segala situasi (Gibson, James L. et.al., (1982).

Gaya kepemimpinan di PT Bank Central Asia Tbk dilihat dari segi pelaksanaan tugas, pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja, namun tugas yang diberikan cukup banyak dan membuat para karyawan merasa kurang menikmati pekerjaan tersebut. Pimpinan juga memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang cukup nyaman bagi bawahannya. Pimpinan juga memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan memberikan bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas – tugas mereka.

Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan akan dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai dan dengan demikian target perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

2.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja (Mangkunegara, 2005). Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah lingkungan kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya. Seperti yang dikemukakan oleh Nitisemito (1992), bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Meskipun faktor ini penting dan besar pengaruhnya, tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan faktor ini, seperti kebersihan, keamanan, perlengkapan kerja, hubungan sesama karyawan dan lainnya. Dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Kondisi suasana kerja di PT Bank Central Asia Tbk sudah sangat mendukung untuk melakukan pekerjaan karena tempat

kerja yang sudah bersih, fasilitas yang sudah memadai, dan ketenangan tempat yang sudah cukup baik meskipun letak gedung berada didekat area umum seperti stasiun dan hotel, namun suasana kantor masih dapat terbilang kondusif. Hubungan dengan rekan kerja pun terlihat harmonis dan saling membantu. Lingkungan kerja dianggap sudah cukup kondusif dan juga strategis dilihat dari para pegawai yang rata – rata masih *fresh graduate*. Oleh sebab itu, lingkungan kerja diduga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*Job satisfaction*) 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. Handoko (2001), Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk.

Hipotesis 2: Lingkungan kerja diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk.

Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang terlibat dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Variabel – variabel dalam penelitian ini adalah:

3.3.1 Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas adalah variabel yang dapat memengaruhi atau menjadi penyebab bagi variabel lainnya. Pada penelitian ini variabel bebasnya yaitu gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan (X1) meliputi 7 item pertanyaan dengan indikator, dan lingkungan kerja (X2) meliputi 7 item pertanyaan dengan indikator. Untuk mengukur masing – masing instrumen penelitian ini digunakan skala likert, dengan empat alternatif jawaban yaitu: “sangat setuju (ss), setuju (s), tidak setuju (ts) dan sangat tidak setuju (sts)” (Siregar, 2011).

3.3.2 Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel dependen atau variabel terikat (Y) pada penelitian ini adalah kepuasan kerja. Weiss et al., (1967) dalam Spector (2000)

Kepuasan kerja (Y) sebagaimana persepsi individu terhadap pekerjaannya yang akan menimbulkan penilaian terhadap perusahaan, juga perasaan suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan tersebut dapat diukur melalui kemampuan individu, tugas yang diberikan, pencapaian terhadap prestasi kerja, kesempatan untuk lebih mengembangkan diri dalam pekerjaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, jumlah gaji yang diterima dan jaminan keamanan dalam pekerjaan. Pengukuran kinerja karyawan meliputi 7 item pertanyaan dengan indikator meliputi. Untuk mengukur masing – masing instrumen penelitian ini digunakan skala likert, dengan empat alternatif jawaban yaitu: “sangat setuju (ss), setuju (s), tidak setuju (ts) dan sangat tidak setuju (sts)” (Siregar, 2011).

Tabel 3.1

Kuesioner

VARIABEL	INDIKATOR	PERNYATAAN	PENGUKURAN
	Direktif	Pimpinan selalu memberikan perintah/ pekerjaan pada bawahan	

		Pimpinan selalu memberitahu dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya	
Gaya Kepemimpinan (X1)	Memberi dukungan/ Supportif	Pimpinan berbuat sesuatu yang membuat anggota menjadi senang bekerja	Ordinal
		Pimpinan selalu melakukan hubungan baik dengan karyawan	
	Memperhatikan	Pimpinan selalu memperhatikan konflik yang terjadi pada anggota karyawan	
	Memotivasi/ berontasi pada prestasi	Pimpinan selalu memotivasi bawahan untuk bekerja maksimal	
Lingkungan Kerja (X2)	Suasana lingkungan kerja, udara, penerangan	Penerangan yang ada (sinar matahari dan Listrik) di ruang kerja telah sesuai dengan kebutuhan	Ordinal
		Kondisi udara di ruang kerja memberikan kenyamanan pada saya selama bekerja	
		Lingkungan kerja karyawan tenang dan bebas dari suara bising mesin	
		Apapun tugas yang dilakukan, suara bising yang berlangsung terus menerus dapat mengganggu konsentrasi karyawan	
		Saya ikut serta menjaga kebersihan ditempat kerja	
		Adanya petugas keamanan dilingkungan kantor, membuat saya bekerja sangat baik	

		Tempat kerja saya menjamin keamanan karyawannya dalam bekerja	
		Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini	
Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan fasilitas	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sudah sesuai dengan latar pendidikan, kemampuan, dan keahlian saya	Ordinal
		Saya sudah merasa puas dengan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan	
	Kepuasan kerjasama	Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja	
		Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik	
	Kepuasan gaji, imbalan	Saya sudah merasa puas dengan gaji pokok yang diterima saat ini	
		Saya sudah merasa puas dengan penghasilan yang diberikan oleh pihak perusahaan	

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang diterapkan guna mengukur indikator-indikator pada konstruk endogendan konstruk eksogen di atas adalah dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert adalah penelitian yang digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat. Dengan skala liket ini, responden diminta untuk melengkapi kuisisioner yang mengharuskan mereka untuk menunjukkan tingkat persetujuannya terhadap serangkaian pertanyaan. Pertanyaan atau pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini biasanya

disebut dengan variabel penelitian dan ditetapkan secara spesifik oleh peneliti. Tingkat persetujuan yang dimaksud dalam skala likert ini terdiri dari 4 pilihan skalah yang mempunyai gradasi dari Sangat Setuju (SS) hingga Sangat Tidak Setuju (STS). 4 pilihan tersebut diantaranya adalah:

Tabel 3.2
Skala Likert

Keterangan	Sangat Setuju (SS)	Setuju (S)	Tidak Setuju (SS)	Sangat Tidak Setuju (STS)
Skor	4	3	2	1

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di **PT BANK CENTRAL ASIA TBK** di KCP Pondok Gede Plaza dan KCU Kalimantan. Sedangkan waktu pelaksanaan dimulai pada bulan Januari 2021 sampai Juni 2021.

3.3 Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel – variabel yang akan diteliti, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan karena

data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan angka.

Dalam penelitian ini data diperoleh dari data premier dengan menggunakan kuesioner yang berisi tentang setiap variabel yang digunakan baik variabel terikat (kepuasan kerja) maupun variabel bebas (gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja).

3.3.1 Populasi

Gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah penelitian (Ferdinand, 2006).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Bank Central Asia KCP Pondok Gede Plaza dan KCU Kalimalang sebanyak 133 orang.

3.3.2 Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, pengambilan sampel bertujuan untuk memperoleh informasi dari kelompok secara spesifik. Dalam pengambilan sampel ini terbatas pada responden tertentu saja yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Adapun besar sampel dihitung dengan rumus Slovin (Sevilla et Al 1960) sebagai berikut:

$$n=N/(1+N.(e)^2)$$

Keterangan :

n= jumlah sampel

N= jumlah poulasi

e= batas toleransi eror

Maka :

$$n= N/ (1+N.(e)^2)$$

$$n= 133/ (1+133.(0,0)^2)$$

$$n= 133/ (1+0,33)$$

$$n= 133/1,33$$

$$n= 100 \text{ responden}$$

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam pnelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara, survei dilakukan dengan cara mengadakan peninjauan langsung pada instalasi yang menjadi obyek untuk mendapatkan data primer. Menurut Siregar (2012) kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analisis mempelajari sikap – sikap, keyakinan, perilaku dan karakteristik, beberapa orang utama didalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan oleh sistem yang sudah ada, sedangkan wawancara adalah proses memperoleh keterangan atau data ntuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil

bertatap muka dengan pewawancara dengan responden dengan menggunakan alat yang dinamakan panduan wawancara (Siregar, 2012).

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, perilaku, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomenal sosial (Sugiyono, 2013). Bentuk jawaban skala Likert terdiri dari sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju (Siregar, 2011). Kriteria pengukurannya sebagai berikut:

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 3 = Setuju (S)

Skor 4 = Sangat Setuju (SS)

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS. SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan analisis statistik. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.5.1 Analisis Deskriptif

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di bank BCA KCP Pondok Gede Plaza dan KCU Kalimalang, yang diambil sebagai

sampel adalah 100 orang. Hasil penelitian dari 100 responden sampel dapat dideskriptifkan sebagai berikut:

1. Deskriptif responden berdasarkan jenis kelamin
2. Deskriptif responden berdasarkan usia
3. Deskriptif responden berdasarkan pendidikan terakhir
4. Deskriptif responden berdasarkan masa kerja

3.5.2 Analisis Deskriptif Variabel

Dalam Penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kinerja Karyawan.

3.5.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

1 Uji Validitas

Uji Validitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan kemampuan sebuah skala untuk mengukur konsep yang dimaksudkan. Dengan kata lain uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi atau arti sebenarnya yang diukur.

Pengujian validitas dalam tahap ini menggunakan teknik *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA). *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA) adalah analisis faktor untuk menguji

unidimensionalitas atau apakah indikator – indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruksi atau variabel (Ghozali, 2011).

Dengan demikian tujuan CFA adalah untuk mengidentifikasi apakah indikator merupakan konstruksi dari variabel penelitian yang ada atau dengan kata lain indikator – indikator tersebut merupakan kesatuan atau unidimensionalitas.

2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsistensi atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang jika dicobakan secara berulang – ulang pada kelompok yang berbeda akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden.

Dengan metode *Alpha Cronbach*, koefisien yang diukur akan beragam antara 0 hingga 1. Nilai *Alpha Cronbach* yang mendekati 1 menandakan reliabilitas dengan konsistensi tinggi. Cortina (dalam Fatah, 2015) membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria *Alpha* sebagai berikut :

- 1) 0,80 – 1,00 = Reliabilitas Baik

- 2) $0,60 - 0,79$ = Reliabilitas Diterima
- 3) $< 0,60$ = Reliabilitas Buruk

3.5.4 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu agar penelitian tidak bias dan untuk menguji kesalahan model regresi yang digunakan dalam penelitian. Menurut Ghozali (2011) model regresi yang digunakan akan menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif (*BLUE = Best Linier Unbiased Estimator*) apabila memenuhi asumsi memenuhi dasar klasik regresi yaitu apabila tidak terjadi gejala :

1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005). Dalam penelitian ini, menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov dengan pedoman sebagai berikut :

- 1) H_0 diterima jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) $>$ *level of significant* ($\alpha = 0,05$), sebaliknya H_a ditolak (Nugroho, 2005).
- 2) H_0 ditolak jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig (2-tailed) $<$ *level of significant* ($\alpha = 0,05$), sebaiknya H_a diterima (Nugroho, 2005).

2 Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum (Ghozali, 2011). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier jika signifikansi kurang dari 0,05.

3 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011). Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cut-off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai $tolerance \leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$.

3.5.5 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen (gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja) terhadap

variabel dependen (kepuasan kerja). Pengujian hipotesis menggunakan uji regresi berganda. Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, dimana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

Cara untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen maka dapat dilihat dari taraf signifikansinya dengan standar signifikansi 5%. Apabila tingkat signifikansi yang diperoleh dari hasil lebih dari 5% maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika hasil uji hipotesis berada diantara 0-5% maka hipotesis diterima. Sementara itu, untuk melihat regresi yang dihasilkan berpengaruh positif atau negatif melalui koefisien beta (β). Apabila koefisien beta memiliki tanda minus (-) berarti pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sebaliknya apabila koefisien beta tidak memiliki tanda minus (-), maka arah pengaruh yang dihasilkan adalah positif (+) (Ghozali, 2011).

Langkah – langkah dalam menguji hipotesis ini dinilai dengan penetapan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a), penetapan nilai uji statistik dan tingkat signifikan kriteria. Rumus hipotesis

sebagai jawaban sementara yang akan diuji dan dibuktikan kebenarannya. Adapun pengujian hipotesis parsial dan hipotesis simultan, sebagai berikut:

1 Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi linier sederhana adalah hubungan secara linier antara satu variabel independen (X_1, X_2) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.

Rumus regresi linier sederhana sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y = Variabel Dependen

X = Variabel Independen

a = Konstanta (nilai Y apabila $= 0$)

b = Koefisien regresi (nilai peningkatan atau penurunan)

2 Analisis Regresi Berganda

1) Uji T

Digunakan untuk menguji berarti atau tidaknya hubungan variabel – variabel independent Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2) dengan variabel dependen Kepuasan Kerja (Y).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005).

(1) Menentukan Formulasi Hipotesis

- $H_0 : \beta = 0$, artinya variabel X_1 , X_2 tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y .
- $H_a: \beta \neq 0$, artinya variabel X_1 , X_2 , mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y .

(2) Menentukan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$)

(3) Menentukan signifikansi

- Nilai signifikansi (P Value) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- Nilai signifikansi (P Value) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

(4) Membuat kesimpulan

- Bila (P Value) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel independent secara parsial mempengaruhi variabel dependent.
- Bila (P Value) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan ditolak. Artinya variabel independent secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependent.

2) Uji F (Uji Simultan)

Digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independent dan variabel dependent, apakah variabel Gaya

Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), benar – benar berpengaruh secara simultan (bersama – sama) terhadap variabel dependen Y (Kepuasan Kerja).

Langkah – langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005)

(1) Menentukan Formulasi Hipotesis

- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya variabel X1, X2 tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.
- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 \neq 0$, artinya variabel X1, X2 mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.

(2) Menentukan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$)

(3) Menentukan signifikansi

- Nilai signifikansi (P Value) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diter diterima.
- Nilai signifikansi (P Value) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

(4) Membuat kesimpulan

- Bila (P Value) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel independent secara simultan (bersama-sama) mempengaruhi variabel dependent.
- Bila (P Value) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a

ditolak. Artinya variabel independent secara simultan (bersama-sama) tidak mempengaruhi variabel dependent.

3.5.6 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh antara ketiga variabel yang diteliti, maka dihitung koefisien determinasi (K_d) dengan asumsi faktor – faktor lain diluar variabel dianggap konstan atau tetap (*ceteris paribus*).

Apabila $K_d = 1$, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y kuat. Pengaruh tinggi rendahnya koefisien determinasi tersebut digunakan pedoman yang dikemukakan oleh Guilford yang dikutip oleh Supranto adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3

Tinggi Rendahnya Koefisien Determinasi

Pernyataan	Keterangan
>4%	Pengaruh Rendah Sekali
5% - 16%	Pengaruh Rendah Tapi Pasti
17% - 49%	Pengaruh Cukup Berarti
50% - 81%	Pengaruh Tinggi Atau Kuat
>80%	Pengaruh Tinggi Sekali

Sumber: Data Primer, 2014.

Uji Koefisien Determinasi dalam penelitian ini dengan menggunakan SPSS for windows. Kaidah uji hipotesis yang digunakan adalah jika signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak. Tinggi rendahnya variabel independen ditentukan oleh nilai koefisien determinasi.