

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era bisnis saat ini, pertumbuhan yang cepat didorong oleh berbagai faktor, termasuk kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Kemajuan ini telah menghasilkan inovasi dan penemuan baru yang mempermudah aktivitas bisnis perusahaan. Menghadapi kondisi saat ini, perusahaan-perusahaan terus melakukan peningkatan dan adaptasi untuk mengikuti perkembangan yang terjadi. Salah satu aspek krusial yang harus diberikan perhatian serius oleh perusahaan, baik dalam sektor jasa maupun non-jasa, adalah manajemen sumber daya manusia. Keberlanjutan dan kemajuan perusahaan tidak hanya tergantung pada manajemen keuangan, layanan, promosi, pemasaran, dan kualitas produk, tetapi juga pada kemampuan mereka dalam mengelola SDM.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen kunci untuk membuka jalan menuju keberhasilan yang berkelanjutan (Mawarni *et al*, 2024). Manajemen sumber daya manusia mencakup kebijakan, praktik, dan sistem yang berpengaruh pada perilaku, kebiasaan, dan kinerja karyawan dalam konteks aktivitas organisasi (Rahayu *et al*, 2024). Mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan sangat penting untuk mengevaluasi secara berkala kinerja mereka dan menerapkan serangkaian perbaikan.

Kinerja karyawan di PT Toarco Jaya menggambarkan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya maksimal. Hal ini dibuktikan dengan data penjualan yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan terjadi penurunan yang sangat signifikan dalam jumlah kilogram kopi yang terjual dan pendapatan dari tahun 2022 ke 2023. Berikut data penjualan PT Toarco Jaya Tahun 2022 dan 2023.



Tabel 1. 1 Data Penjualan PT Toarco Jaya Tahun 2022-2023

Jenis Kopi	Kg (2022)	Harga (2022)	Kg (2023)	Harga (2023)
COFFEE SHOP	35.00	2,799,405	40.00	3,199,320
HENK	0.00	-	0.00	-
FRANS	300.00	37,500,000	0.00	-
TANAMERAH	0.00	-	0.00	-
HIDEO	0.00	-	180.00	40,860,000
OTHERS	340.00	1,047,900,000	120.00	16,800,000
TOTAL	675.00	1,088,199,405	340.00	60,859,320

Sumber; PT Toarco Jaya , 2024

Dari tabel 1.1 dapat diketahui bahwa dalam kurun waktu tahun 2022 hingga 2023, PT Toarco Jaya mengalami penurunan yang sangat signifikan dalam jumlah kopi yang terjual maupun total pendapatan yang dihasilkan. Berdasarkan data yang dihimpun, total jumlah kopi yang terjual mengalami penurunan drastis dari 675,00 kg pada tahun 2022 menjadi 340,00 kg pada tahun 2023. Penurunan ini diikuti oleh penurunan pendapatan yang mencolok, yaitu dari Rp1.088.199.405 pada tahun 2022 menjadi hanya Rp60.859.320 pada tahun 2023.

Manajer PT Toarco Jaya menjelaskan bahwa salah satu faktor yang diduga menjadi penyebab penurunan ini adalah kinerja beberapa karyawan yang belum mencapai tingkat optimal. Hal ini menunjukkan adanya tantangan dalam memastikan karyawan mampu bekerja secara maksimal untuk mendukung target perusahaan, khususnya dalam konteks penjualan kopi sebagai utama perusahaan. Data ini memberikan gambaran awal mengenai kondisi yang membutuhkan perhatian lebih pada aspek peningkatan kinerja



karyawan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi. Selain itu, hal ini menjadi dasar yang relevan untuk penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan serta dampaknya terhadap pencapaian target organisasi.

Beberapa faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan antara lain gaya kepemimpinan. Hasibuan (2000:167) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan harus menciptakan suasana nyaman dan tenang sehingga memotivasi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu aspek yang mendapat perhatian khusus adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan yang efektif. Keputusan yang tepat dan cepat diambil dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Rosemarie, 2010). Gaya kepemimpinan yang beragam, mulai dari kepemimpinan otoriter hingga partisipatif, memiliki potensi pengaruh yang signifikan terhadap proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dimana gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif (Rachmadhani, 2023).

Tidak hanya gaya kepemimpinan, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah lingkungan kerja. Faktor lingkungan kerja diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan karena berkontribusi memberikan keamanan dan kenyamanan kepada setiap stakeholder perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan, sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menurunkan kinerja karyawan. Suasana kerja yang tidak nyaman atau tidak aman dapat mengakibatkan penurunan semangat dan kepuasan kerja, serta meningkatkan tingkat absensi dan karyawan mungkin merasa kurang termotivasi untuk



busi secara maksimal sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan an. Lingkungan kerja mencakup semua peralatan, bahan, dan kondisi di mpat seseorang bekerja, termasuk metode dan pengaturan kerjanya, baik

secara individu maupun dalam kelompok (Sedarmayanti, 2017). Penelitian oleh Rahmawati (2014), menyatakan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan menyenangkan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berikut data kondisi tentang lingkungan kerja fisik pada PT Toarco Jaya Toraja Utara.

Tabel 1. 2 Kondisi Lingkungan Kerja Fisik Pada PT Toarco Jaya Toraja Utara

No	Keterangan	Tidak Berfungsi Dengan Baik	Keterangan
1.	Meja	3	Rusak Ringan
2.	Kursi	5	Rusak Ringan
3.	Kipas Ventilasi	1	Rusak Berat
4.	Tangga	1	Rusak Ringan
5.	Komputer	-	Baik
6.	Alat Pemotong Rumput	1	Rusak Berat
7.	Lemari	-	Baik

Sumber: PT Toarco Jaya Toraja Utara, Tahun 2024

Berdasarkan dari data pada tabel 1.2, dapat dilihat bahwa sarana dan prasarana di dalam PT Toarco Jaya masih belum sepenuhnya memadai. Banyak fasilitas yang mengalami kerusakan, baik dari kerusakan ringan sampai kerusakan berat seperti kipas ventilasi dan alat pemotong rumput yang belum dilakukan penggantian dengan unit baru. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dalam upaya mencapai kepuasan kerja karyawan. Namun, pengaruhnya tidak hanya pada kepuasan kerja, lingkungan kerja juga memiliki dampak langsung kinerja karyawan



Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mendorong mengapa seseorang mau bekerja. Jika seorang karyawan telah memperoleh kepuasan dari pekerjaannya maka ia akan merasa senang untuk bekerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Uma *et al* (2024), kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan mencapai kinerja yang lebih tinggi. Ketidakpuasan karyawan dapat menyebabkan penurunan produktivitas, meningkatnya absensi, dan turnover yang tinggi, yang berdampak buruk pada stabilitas perusahaan.

Penelitian ini akan dilakukan di PT Toarco Jaya di Toraja Utara, sebuah perusahaan yang memiliki perkebunan sendiri seluas 530 hektar di Pedamaran, Bokin Toraja Utara. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1976 dan telah menciptakan nama baru dengan merek dagang "Toarco Toraja Coffee", yang terkenal secara global sebagai "Toraja Coffee". Menurut informasi dari manajer PT Toarco Jaya, pada tahun 2024 terdapat total 50 karyawan di kantor Cabang Toraja Utara.

Untuk itu, penelitian terhadap aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja penting untuk dilakukan. Penelitian ini akan memberikan informasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan kemudian secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Melihat keadaan tersebut di atas, maka penulis mengangkat sebuah penelitian yang berjudul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Toarco Jaya Toraja Utara?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Toarco Jaya Toraja Utara?



3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Toarco Jaya Toraja Utara?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tuaru Jaya Toraja Utara?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tuaru Jaya Toraja Utara?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Toarco Jaya Toraja Utara?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Toarco Jaya Toraja Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui variabel gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Toarco Jaya Toraja Utara
2. Untuk menganalisis dan mengetahui variabel lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Toarco Jaya Toraja Utara
3. Untuk menganalisis dan mengetahui variabel kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Toarco Jaya Toraja Utara
4. Untuk menganalisis dan mengetahui variabel gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tuaru Jaya Toraja Utara.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui variabel lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tuaru Jaya Toraja Utara.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan kinerja karyawan pada PT Toarco Jaya Toraja Utara



7. Untuk menganalisis dan mengetahui variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Toarco Jaya Toraja Utara

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Toarco Jaya Toraja Utara memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia. Studi ini memperkaya literatur yang ada dengan menyediakan bukti empiris tentang bagaimana gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Temuan ini membantu memperjelas hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut dan menambah pemahaman akademis mengenai dinamika kerja di perusahaan manufaktur.

1.4.2 Kegunaan Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, penelitian ini dapat memberikan masukan atau informasi yang berguna untuk membantu memecahkan masalah terkait kinerja karyawan serta menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil langkah-langkah selanjutnya dalam menyusun strategi sumber daya manusia di masa yang akan datang.

1.4.3 Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai panduan bagi manajemen PT Toarco Jaya Toraja Utara dalam merancang strategi kepemimpinan dan lingkungan kerja yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah konkret seperti memberikan pelatihan kepemimpinan, memperbaiki sarana dan prasarana, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan



l.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis dan Konsep

Tinjauan teoritis adalah identifikasi teori-teori yang dijadikan sebagai landasan berpikir untuk melaksanakan suatu penelitian atau dengan kata lain untuk mendiskripsikan kerangka referensi atau teori yang digunakan untuk mengkaji permasalahan. Tinjauan teoritis dan konsep akan menjelaskan mengenai sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Sunarto (2020), sumber daya manusia adalah salah satu elemen kunci dalam sebuah organisasi atau perusahaan, selain aset dan modal. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Ekawati (2018) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. Sedangkan Jannah (2021) lebih spesifik mengatakan bahwa, “MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Dari beberapa uraian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Primayana (2015), tujuan dari manajemen sumber daya manusia bagai berikut:

- . Memberikan panduan kepada manajemen dalam merumuskan kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja



- yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta pekerja yang siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
 3. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, terutama yang berkaitan dengan implikasi SDM.
 4. Memberikan dukungan dan kondisi yang mendukung manajer lini dalam mencapai tujuan.
 5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk memastikan bahwa mereka tidak menghambat organisasi mencapai tujuan.
 6. Menyediakan saluran komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
 7. Bertindak sebagai penjaga standar organisasional dan nilai-nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan khusus dalam manajemen sumber daya manusia, yang dapat beragam tergantung pada tahapan perkembangan yang dialami oleh organisasi tersebut.

1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Desler (2013), terdapat lima fungsi manajemen, yaitu:

1. Perencanaan yaitu menetapkan *goal* dan standar-standar, membuat peraturan dan prosedur, menyusun rencana dan peramalan.
2. Pengorganisasian yaitu memberikan tugas yang spesifik pada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengkoordinasikan pekerjaan karyawan.
3. Penyusunan staf yaitu menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.
4. Kepemimpinan yaitu mendorong orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi karyawan.



5. Pengendalian menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi, memeriksa prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini, mengambil Tindakan korektif saat diperlukan.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merujuk pada hasil pekerjaan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas- tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Menurut Robbins dan Coulter (2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari akhir suatu kegiatan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai, mencakup kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, dan merupakan hasil akhir dari suatu kegiatan.

2.1.2.2 Pentingnya Kinerja Karyawan

Kinerja memiliki kepentingan yang besar bagi organisasi karena (1) kinerja yang optimal dapat mengurangi tingkat absensi atau ketidakhadiran karena alasan malas, (2) kinerja yang baik dari pekerja dan karyawan memungkinkan penyelesaian tugas yang diberikan kepada mereka dengan lebih cepat, (3) kinerja yang tinggi membantu mengurangi kerusakan karena kurangnya kepuasan atau motivasi dalam bekerja, yang dapat mengakibatkan peningkatan kerusakan, (4) 18 kinerja yang memuaskan membuat karyawan merasa senang bekerja dan mengurangi kemungkinan mereka untuk pindah ke tempat kerja lain, (5) kinerja yang tinggi juga dapat mengurangi risiko kecelakaan karena karyawan yang bekerja dengan baik cenderung lebih berhati-hati dan teliti, mengikuti prosedur dengan baik (Tohardi,2012).

2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2019) :



Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin tinggi kemampuan dan keahlian yang dimiliki,

semakin baik pula ia dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Merupakan pemahaman tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaannya akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Perencanaan pekerjaan yang akan mempermudah karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan memiliki perencanaan yang baik, maka akan lebih mudah untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan tepat dan benar.

4. Kepribadian

Karakter atau sifat yang dimiliki seseorang. Setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lain. Seseorang dengan kepribadian atau karakter yang baik akan mampu melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab dan kesungguhan, sehingga hasil pekerjaannya juga akan baik.

5. Motivasi Kerja

Dorongan yang memacu seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya. Dorongan ini bisa berasal dari dalam diri atau dari faktor eksternal. Dengan dorongan yang kuat, karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan mengarahkan bawahannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya kepemimpinan

Cara atau pendekatan seorang pemimpin dalam berinteraksi dan memberikan instruksi kepada bawahannya.

Budaya Organisasi



Kebiasaan atau norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan ini dan norma ini mengatur apa yang diterima secara umum dan harus dipatuhi oleh semua anggota perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau puas yang dirasakan seseorang sebelum dan setelah menyelesaikan pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau puas dengan pekerjaannya, hasil kerjanya akan lebih baik.

10. Lingkungan Kerja

Kondisi atau suasana di tempat kerja, termasuk ruangan, tata letak, fasilitas, serta hubungan dengan rekan kerja. lingkungan kerja yang nyaman dan tenang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga meningkatkan kinerja. Sebaliknya, lingkungan yang tidak nyaman dapat mengganggu suasana kerja dan berdampak negatif pada kinerja

2.1.2.4 Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Bangun (2012), indikator kinerja karyawan yang dapat dijadikan acuan meliputi:

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas

Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.

3. Ketepatan Waktu

Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.



5. Kemampuan kerja sama Ada beberapa jenis pekerjaan tertentu yang harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan gaji atau kompensasi, tetapi juga dengan berbagai aspek pekerjaan lainnya, seperti hubungan dengan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, dan kondisi kerja (Robbins dan Judge, 2017). Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan pegawai, karyawan, atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya, serta penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa senang, tidak senang, nyaman, atau tidak nyaman.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg (1959), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi:

- 1) Faktor motivator: pengakuan (*recognition*), prestasi (*achievement*), kesempatan untuk berkembang (*advancement*).
- 2) Faktor hygiene: gaji (*Salary*), kondisi kerja (*working conditions*), hubungan dengan rekan kerja (*interpersonal relationships*).

2.1.3.3 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006), indikator kepuasan kerja meliputi:

1. Pekerjaan
Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah
Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja
3. Promosi
Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.



4. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

2.1.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku dan strategi yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2013), gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok atau individu guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hersey dan Blanchard (1988) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan yang diterapkan oleh pemimpin kepada bawahannya dalam situasi tertentu. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pendekatan yang digunakan pemimpin dalam memotivasi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Faktor-Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam upaya mempengaruhi individu atau sekelompok individu, Luthans (2009) mengemukakan adanya empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Karisma Memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Simulasi intelektual dapat: menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.



perhatikan staf secara individu: bisa menunjukkan perhatian terhadap
adi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

2.1.4.3 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2016) membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kekuasaan atau wewenang. Sebagian besar mutlak berada pada pimpinan kalau pimpinan itu menganut system sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan ide, saran, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan partisipatif

Apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasive, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

3. Kepemimpinan delegatif Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Menurut Robbins (2006), macam-macam gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kharismatik Gaya kepemimpinan yang membuat karyawan terpuak oleh kemampuan pemimpin yang luar biasa. Pemimpin kharismatik dapat memengaruhi karyawan dengan cara mengutarakan visi misi dengan jelas yang berhubungan antara masa kini dan masa depan sehingga membuat karyawan merasa tertarik untuk mengikuti.

Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang menginspirasi dan mengkomunikasikan kepada



karyawan untuk melakukan tanggung jawab yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari cara berpikir dengan pola lama menjadi baru dalam hal menyelesaikan masalah. Selain itu, pemimpin juga dapat membuat karyawan bergairan dalam bekerja, dan mampu membangkitkan semangat karyawan.

3. Kepemimpinan transaksional Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang dapat memotivasi pengikut mereka untuk menuju sasaran perusahaan yang ditetapkan dengan memperjelas tugas dan tanggung jawab karyawan. Pemimpin transaksional menjanjikan imbalan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan pemimpin juga akan mengakui pencapaian yang diraih karyawan.
4. Kepemimpinan visioner Kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menciptakan visi yang realistis, menarik dan kredibel mengenai masa depan organisasi. Visi memberikan gairan yang baru untuk menuju masa depan yang lebih baik, selain itu visi juga menjadi lompatan besar ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan dan sumber daya. Kepemimpinan visioner memiliki cara dan kualitas sendiri dalam melaksanakan pekerjaan, yaitu kemampuan mengungkapkan visi dengan perilaku tidak hanya verbal dan memiliki kemampuan memperluas visi ke berbagai konteks.

2.1.4.4 Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono dalam Lisa Paramita (2017) sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah pendekatan untuk memilih tindakan yang dianggap paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya.



3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya.

5. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kewajiban untuk menanggung dan menerima konsekuensi dari suatu tindakan.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosi adalah keterampilan untuk mengelola perasaan dengan bijak.

2.1.5. Lingkungan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kehidupan sosial, psikologis, dan fisik di dalam suatu perusahaan yang memengaruhi cara kerja dan kinerja para karyawan. Menurut Robbins (2017) lingkungan kerja terdiri dari berbagai elemen yang memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Menurut Kasmir (2019) lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar tempat bekerja, yang meliputi ruang kerja, tata letak, fasilitas, serta hubungan dengan rekan kerja.

Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologis, dan fisik dalam perusahaan yang memengaruhi kinerja karyawan. Kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan ini sangat memengaruhi kinerja dan kepuasan mereka. Menurut berbagai sumber, lingkungan kerja mencakup ruang kerja, tata letak, fasilitas, serta hubungan dengan rekan kerja. Lingkungan kerja yang baik memungkinkan karyawan bekerja lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan



Tujuan Lingkungan Kerja

Menurut Jayanti dan Syamsir (2018), tujuan dari lingkungan kerja adalah menciptakan suasana yang menyenangkan, aman, nyaman, dan membuat

karyawan betah, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka. Taylor (2017) juga menyatakan bahwa tujuan utama dari lingkungan kerja adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan melalui optimalisasi tata letak dan proses kerja serta pemanfaatan alat dan teknologi yang sesuai. Secara keseluruhan, lingkungan kerja bertujuan untuk menciptakan kondisi yang mendukung kinerja terbaik, kesejahteraan karyawan, dan efisiensi operasional, yang pada gilirannya mendukung keberhasilan dan pertumbuhan organisasi.

2.1.5.3 Indikator lingkungan kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) terdapat dua indikator lingkungan kerja yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

a. Pencahayaan

Pencahayaan di tempat kerja mengacu pada tingkat pencahayaan yang tersedia di ruang kerja.

b. Suhu udara

Suhu udara di tempat kerja merujuk pada pengaturan suhu yang nyaman untuk bekerja

c. Tata letak ruang

Tata letak ruang kerja mencakup cara ruang kerja diorganisir dan diatur, termasuk penempatan meja, kursi, dan ruang gerak di area kerja

d. Dekorasi

Dekorasi di ruang kerja meliputi elemen-elemen desain seperti warna dinding, furnitur, dan hiasan yang ada di ruang kerja.

e. Kebisingan

Kebisingan merujuk pada suara atau gangguan suara yang tidak diinginkan yang dapat mengganggu konsentrasi

f. Fasilitas

Fasilitas di tempat kerja mencakup semua sarana dan prasarana yang mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka

lingkungan kerja non-fisik

Hubungan dengan pemimpin



Hubungan dengan pemimpin mengacu pada interaksi antara karyawan dan pimpinan.

b. Hubungan antar sesama rekan kerja

Hubungan antar rekan kerja merujuk pada kualitas interaksi sosial dan kerja sama yang ada di antara karyawan dalam tim atau organisasi

2.2 Tinjauan Empirik

Adapun landasan penelitian terdahulu yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa hasil penelitian seperti di bawah ini:

Tabel 2. 1 Tinjauan empirik

No	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	De Almeida et al (2019), <i>The Effect of Leadership Style and Work Environment on Employee Performance of Bnctl Branch Banks (Banco Nacional De Comercio De Timor-Leste)</i>	1.) Variabel X1:gaya kepemimpinan, X2: lingkungan kerja, Y: kinerja karyawan. 2.) Sampel: 30 karyawan bank. 3.) Alat analisis: regresi berganda	Gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Mgaiwa (2023), <i>Leadership styles of academic deans and department heads: university dons' perspectives on how they affect their job satisfaction.</i>	1).Variabel X:gaya kepemimpinan, Y: kepuasan kerja. 2). Sampel:15 kepala departemen. 3). Alat analisis: analisis tematik	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3.	Dahleez et al (2023), <i>Inclusive leadership and job satisfaction in Omani higher education: the</i>	1). Variabel X: kepemimpinan inklusif, Y:kepuasan kerja.	Kepemimpinan inklusif berpengaruh



	<i>mediation of psychological ownership and employee thriving.</i>	2). Sampel: 329 staff akademik. 3). Alat analisis: PLS-SEM (<i>partial least squares-structural equation modelling</i>)	terhadap kepuasan kerja.
4.	Hundie, et al (2024), <i>The Effect of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Styles on Employees' Level of Performance: The Case of Hospital in Oromia Region, Ethiopia.</i>	1).Variabel X1: kepemimpinan transformasional, X2:kepemimpinan transaksional, X3: kepemimpinan laissez-faire, Y: kinerja karyawan. 2).Sampel= 41 rumah sakit dan 412 karyawan 3). Alat analisis: regresi berganda	Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan laissez faire berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan, kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Babu et al (2024), <i>Impact of ambidextrous leadership on innovative work behaviour and employee performance in the IT sector.</i>	1.)Variabel X: kepemimpinan ambidextrous, Y1: perilaku kerja, Y2:kinerja karyawan 2.)Sampel: 371 karyawan 3.)Alat analisis: <i>Partial Least Squares Structural Equation</i>	Kepemimpinan ambidextrous berpengaruh terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan.



		<i>Modeling (PLS-SEM)</i>	
6.	Siagian et al (2018), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	1.)Variabel X1: gaya kepemimpinan, X2: lingkungan kerja, Y: kinerja karyawan, Z: kepuasan kerja. 2.)Sampel: 103 pegawai 3.) Alat analisis= Partial Least Square	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
7.	Jopanda (2021), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	1.)Variabel X1:gaya kepemimpinan, X2:lingkungan kerja, Y:	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja,



	melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.	kinerja karyawan, Z: kepuasan kerja. 2.)Sampel: 100 karyawan 3.)Alat analisis: Path analysis	lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
8.	Sasandaru (2019), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.	1.)Variabel X1:gaya kepemimpinan, X2: lingkungan kerja X3: disiplin kerja, Y: kinerja karyawan Z: kepuasan kerja. 2.)Sampel:52 karyawan	Gaya kepemimpinan berpengaruh negative terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja,



		3.) Alat analisis: Path analysis	kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja.
9.	Ratnaningrum (2022), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.	1.)Variabel X1:gaya kepemimpinan transformasional, X2:lingkungan kerja, Y:kinerja karyawan dan Z: kepuasan kerja. 2.)Sampel: 150 karyawan 3.)Alat analisis: Path analysis	Gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, untuk kepuasan kerja sebagai faktor intervening tidak efektif.
10.	Sukaisih (2022), Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap	1.)Variabel X1:Kepemimpinan, X2:lingkungan kerja, Y:	Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, kepemimpinan berpengaruh



	Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.	kinerja dan Z: motivasi kerja. 2.)Sampel: 23 karyawan 3.)Alat analisis= Structural equation modeling (SEM)	terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, motivasi berpengaruh terhadap kinerja.
--	---	--	--

