

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN  
IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN PTP NUSANTARA VI (PERSERO)  
UNIT USAHA OPHIR PASAMAN BARAT**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Manajemen  
Universitas Negeri Padang*



**Oleh :**

**ZULHADI SAPUTRA  
2007 - 84900**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2011**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN  
IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN PTP NUSANTARA VI (PERSERO)  
UNIT USAHA OPHIR PASAMAN BARAT

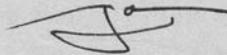
Nama : ZULHADI SAPUTRA  
TM/NIM : 2007/84900  
Program Studi : Manajemen  
Keahlian : Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2011

Disetujui Oleh:

Pembimbing 1

Pembimbing 2



Kamaruddin, S.E., M.S.  
NIP. 194707171976021001



Hendri Andi Mesta, S.E., Ak., M.M.  
NIP. 19741125200501 1002

Diketahui Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Susi Evanita, M.S.  
NIP. 196306081987032002

## ABSTRAK

**Zulhadi Saputra. 2007/84900: Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.**

**Pembimbing : 1. Kamaruddin, SE, MS  
2. Hendri Andi Mesta, SE, Ak, MM**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, (2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dan (3) Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini dilaksanakan di PTP Nusantara VI (persero) Ophir Pasaman Barat dan yang menjadi populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PTP Nusantara VI (persero) Ophir Pasaman Barat berjumlah 679 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Cluster Random Sampling* secara proporsional dengan sampel 87 orang. Untuk memperoleh instrument yang valid dan reliabel dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis induktif dengan menggunakan teknik analisis jalur dengan program SPSS Versi 17.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan taraf signifikan 0.042 ( $0.042 < 0.05$ ), (2) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan taraf signifikan 0.045 ( $0.045 < 0.05$ ) dan (3) iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent yaitu kepuasan kerja dengan taraf signifikan 0,005 sedangkan sisanya 76,8% ditentukan oleh faktor lain.

Berdasarkan hasil penelitian dalam variabel kepuasan kerja yang perlu mendapat perhatian, maka disarankan pimpinan dapat menciptakan iklim organisasi yang harmonis dengan melakukan kontrol dan kerjasama yang solid secara terorganisir kepada karyawan, pimpinan agar memberikan penghargaan kepada yang berprestasi dalam bekerja agar karyawan termotivasi dan merasa puas dalam menyelesaikan pekerjaannya sedangkan tata ruang dan sarana yang tersedia untuk karyawan dalam variabel lingkungan kerja perlu mendapatkan perhatian, maka disarankan untuk dapat mengatur tata letak barang-barang dan alat-alat agar teratur dan sesuai dengan urutan pekerjaan dan kegunaannya.

## KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas karunia yang dilimpahkan sebagai sumber dari segala solusi dan rahmat yang dicurahkan sebagai peneguh hati, penguat niat sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat"** dan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Negeri Padang. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi, kepada Bapak Kamaruddin, SE, MS selaku pembimbing I, dan Bapak Hendri Andi Mesta, SE, Ak, MM selaku pembimbing II. Selanjutnya penulis juga mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs, MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas dan petunjuk-petunjuk dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Ibu Dr. Susi Evanita, MS selaku ketua, Bapak Abror, SE, ME selaku sekretaris dan Bapak Hendra Mianto, Amd selaku Tata Usaha Program Studi

Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini.

3. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs, MSi dan Ibu Rini Sarianti, SE, Msi yang telah memberikan kritikan, saran dan masukan yang membangun untuk kesempurnaan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membimbing dan berbagi ilmu pengetahuan kepada penulis selama penulis duduk dibangku perkuliahan.
5. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan administrasi dan kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
6. Pimpinan serta seluruh karyawan PTP Nusantara VI (persero) Unit Usaha Ophir Pasamana Barat yang telah membantu penulis selama penyelesaian skripsi.
7. Teristimewa penulis ucapkan kepada Ibunda dan Alm. Ayahanda tercinta, kepada seluruh keluarga yang mengiring langkah penulis dengan do'a serta memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan skripsi ini.
8. Dan kepada sahabat, rekan-rekan Manajemen seperjuangan serta semua pihak yang telah banyak memberikan semangat dan dorongan.

Penulis menyadari bahwa pengetahuan yang penulis miliki sangat terbatas, maka untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun demi sempurnanya penulisan skripsi ini sangat penulis harapkan. Harapan penulis semoga skripsi ini memberi arti dan manfaat bagi pembaca terutama bagi penulis sendiri. Semoga Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang meridhoi dan mencatat usaha ini sebagai amal kebaikan kepada kita semua. Amiin

Padang, Juli 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	9
C. Batasan Masalah .....	9
D. Perumusan Masalah.....	10
E. Tujuan Penelitian .....	11
F. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II    KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teori .....	13
1. Kepuasan Kerja.....	13
a. Pengertian Kepuasan Kerja.....	13

b. Teori Kepuasan Kerja .....	15
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	18
e. Indikator Kepuasan Kerja .....	19
2. Kepemimpinan .....	19
a. Pengertian Kepemimpinan .....	19
b. Teori Kepemimpinan .....	21
c. Tipe-tipe Kepemimpinan .....	23
d. Fungsi Kepemimpinan .....	25
e. Indikator Kepemimpinan .....	27
3. Lingkungan Kerja .....	28
a. Pengertian Lingkungan Kerja .....	28
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja ...	29
c. Indikator Lingkungan Kerja .....	30
4. Iklim Organisasi .....	30
a. Pengertian Iklim Organisasi .....	30
b. Dimensi Iklim Organisasi .....	31
c. Indikator Iklim Organisasi .....	33
B. Penelitian Relevan .....	33
C. Kerangka Konseptual .....	34
D. Hipotesis .....	37

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Ruang Lingkup Jenis Penelitian.....	39
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	39
C. Populasi dan Sampel.....	39
D. Jenis dan Sumber Data.....	41
E. Teknik Pengumpulan Data.....	42
F. Defenisi Operasional.....	43
G. Instrumen Penelitian.....	45
H. Uji Coba Instrumen.....	47
I. Hasil Uji Coba Instrumen.....	49
J. Teknik Analisis Data.....	49
1. Analisis Deskriptif.....	49
2. Analisis Induktif.....	51

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian.....	57
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	57
2. Karakteristik Responden.....	62
3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	64
4. Uji Asumsi.....	72
5. Hasil Analisis Data.....	74

B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	82
1. Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja .....	83
2. Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	84
3. Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	86
4. Kepemimpinan melalui Lingkungan Kerja.....	87
5. Kepemimpinan melalui Iklim Organisasi.....	88

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	89
B. Saran .....	90

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Data Absensi Karyawan Tahun 2010.....	4
3.1. Jumlah Sampel dari Populasi.....	41
3.2. Kisi-kisi Kuesioner.....	46
3.3. Hasil Uji Coba Validitas.....	49
3.4. Hasil Uji coba Reabilitas.....	49
4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	63
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	63
4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	64
4.5. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan.....	65
4.6. Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja.....	67
4.7. Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi.....	69
4.8. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	71
4.9. Analisis Anova.....	76
4.10. Analisis Koefisien Jalur.....	77
4.11. Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data.....	82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual.....	37
2. Struktur Hubungan Kausal Antar Variabel.....	52
3. Struktur Organisasi.....	61
4. P-P Plot.....	73
5. Scatterplot.....	74
6. Diagram Jalur.....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Kuisiner Penelitian .....	96
2. Tabulasi Data Uji Reliabilitas dan Validitas .....	100
3. Uji Reliabilitas dan Validitas .....	101
4. Tabulasi Data Penelitian .....	107
5. Frequencies .....	110
6. Path Analysis .....	122

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Faktor SDM di dalam setiap perusahaan/badan usaha, memegang peranan yang sangat penting, karena karyawan berperan sebagai faktor perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pemikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Peranan SDM pengaruhnya paling luas terhadap kinerja perusahaan dan menjadi pelaku dalam keberhasilan suatu perusahaan, maka perusahaan harus dapat mengelola SDM dengan baik.

Perkembangan zaman yang pesat menuntut setiap perusahaan, instansi atau organisasi untuk terus maju dan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi, terutama dalam mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Maksudnya orang-orang yang ada dalam organisasi (perangkat organisasi) sebagai faktor penting dalam sebuah perusahaan harus mampu meningkatkan daya saing dengan kompetitor-kompetitor yang ada. Hal ini dilakukan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk mewujudkan tujuan tersebut sebuah perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berbakat, berkualitas, bermotivasi tinggi, dan mau

bekerjasama dalam tim untuk melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi perusahaan dan masyarakat.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor terpenting dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini manusia adalah semua orang yang terlibat dalam perusahaan tersebut, baik yang menduduki jabatan tinggi sebagai pimpinan ataupun yang berkedudukan sebagai bawahan dan keduanya harus bisa membentuk kerjasama yang baik dan komunikasi yang aktif. Untuk menjadikan semua itu sebuah organisasi memerlukan kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mendukung untuk dapat memberikan kepuasan kerja yang tinggi kepada pegawainya.

Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapinya dan mengandung pengertian bahwa karyawan mempunyai sikap positif terhadap lingkungan kerja dan pekerjaan, sehingga menimbulkan peningkatan kepuasan kerja kearah yang lebih baik.

Kepuasan kerja karyawan adalah salah satu masalah yang menjadi perhatian besar bagi PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat. PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat merupakan Perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara), salah satu dari tiga belas Unit Usaha yang ada di bawah pengelolaan manajemen PTP Nusantara VI (Pesero) yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit dan pengolahan menjadi minyak mentah dan merupakan salah satu proyek perkebunan yang dikembangkan pemerintah melalui pola kerja sama antara rakyat (Plasma) dan perusahaan perkebunan besar (Inti).

Dari observasi yang penulis lakukan pada kantor PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat, permasalahan sumber daya manusia masih terlihat, diantaranya adalah kepuasan kerja karyawan yang relatif rendah. Rendahnya kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat ini dapat dilihat dari disiplin karyawan yang kurang dan rendah terbukti dari tingkat absensinya selama bulan Januari-Desember 2010.

**Tabel 1.1 : Tingkat Kemangkiran Karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat Tahun 2010.**

Bulan	Rata-rata Jumlah Karyawan (1)	Jumlah Hari Kerja (2)	Jumlah Hari Kerja Hilang Karena Absen Pekerjaan Selama Suatu Periode (3)	Tingkat Kemangkiran $4 = \frac{3}{2x1} \times 100\%$
Januari	679	25	945	5,57%
Februari	679	23	670	4,29%
Maret	679	26	793	4,49%
April	679	25	653	3,85%
Mei	679	24	856	5,25%
Juni	679	26	790	4,47%
Juli	679	26	820	4,64%
Agustus	679	25	798	4,70%
September	679	24	935	5,74%
Oktober	679	26	951	5,39%
November	679	25	857	5,05%
Desember	679	25	978	5,76%

Sumber : Data Sekunder (diolah) 2011

Angka kemangkiran di atas diperoleh dengan menggunakan rumus

Departemen Perburuhan AS (Kossen, 1986:231) sebagai berikut :

$$\text{Tingkat kemangkiran} = \frac{\text{jumlah hari kerja hilang karena absen pekerjaan selama suatu periode}}{\text{rata-rata jumlah karyawan} \times \text{jumlah hari kerja}} \times 100$$

Pada tabel 1.1 terlihat adanya peningkatan dan penurunan tingkat kemangkiran karyawan di mana kemangkiran yang paling besar terjadi pada bulan Desember 2010 sebesar 5,76 %, sedangkan yang paling rendah tingkat kemangkirannya terjadi pada bulan April sebesar 3,85 %. Berdasarkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara manajemen PTP Nusantara VI (Persero) dengan serikat pekerja PTP Nusantara VI (Persero), pada BAB VI pasal 27 yang menyatakan bahwa toleransi ketidakhadiran karyawan selama setahun adalah 12

hari, yang berarti masing-masing karyawan terdapat satu hari toleransi ketidakhadiran tiap bulannya, dari itu didapat toleransi ketidakhadiran karyawan dalam persentase adalah sebagai berikut  $\frac{679}{23 \times 679} \times 100 = 4,35\%$ . Kondisi ini memperlihatkan bahwa persentase tingkat absensi yang lebih dari 4,35 % menandakan tingkat absensi karyawan masih tinggi yang terlihat hampir setiap bulannya yaitu pada bulan Januari, Maret, Mei, Juni, Juli, Agustus, September, Oktober, November dan Desember 2010. Data ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan di PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat rendah. Yaitu ditandai dengan ketidakhadiran karyawan untuk masuk dalam bekerja, sehingga berdampak kurang baik pada pekerjaan di perusahaan.

Berdasarkan wawancara dan melihat fenomena yang terjadi di PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat, kurangnya kepuasan dalam melakukan pekerjaan juga terlihat dari disiplin karyawan yang bersangkutan yang datang terlambat dan meninggalkan tugas sebelum waktunya. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang dinikmati di dalam dan di luar atau kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan karyawan. Sikap ini dicerminkan oleh kontrol yang lemah, kurang kedisiplinan dan kompensasi yang kecil.

Selain itu kepuasan kerja karyawan langsung atau tidak langsung terkait dengan perilaku pimpinan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang kurang

menerapkan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi ataupun kurang disenangi bawahan cenderung memberikan dampak kurang baik terhadap karyawan. Jika seorang pemimpin sering memaksakan kehendak kepada bawahannya dapat menimbulkan rasa tidak senang bawahan terhadap pimpinan. Kemudian dalam hal motivasi, untuk dapat memotivasi karyawan maka seorang pemimpin tidak bisa lepas dari sikap dan perilakunya terhadap karyawan, karena sikap dan perilaku pemimpin itulah yang nantinya membuat karyawan bekerja lebih giat hingga memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Untuk itu pemimpin harus senantiasa memonitor kepuasan kerja karyawan, karena hal ini akan berpengaruh terhadap absensi karyawan, perputaran tenaga kerja dan semangat kerja.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan beberapa karyawan, dapat penulis pahami bahwa pemimpin PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat kurang dalam memberikan dorongan untuk karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebaik mungkin, dan pimpinan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat tersebut juga terlihat kurang perhatian dan interaksi pada karyawan, hal ini dapat dilihat dengan sangat jaranganya kunjungan dan pantauan ke bagian-bagian kerja oleh pimpinan, bahkan dalam jangka waktu satu bulan sehingga karyawan pun kurang dalam disiplin kerja. Pimpinan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat juga masih kurang dalam melibatkan karyawan dalam hal yang masih terkait

dengan karyawan, misalnya dalam mengambil kebijakan untuk peningkatan kinerja.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat. Lingkungan kerja yang baik, apakah itu lingkungan kerja fisik ataupun non fisik pada dasarnya akan menimbulkan suasana kerja yang dapat membuat karyawan lebih giat dan secara otomatis dapat meningkatkan kepuasan kerja, sebaliknya jika lingkungan kerja itu kurang mendukung maka tidak akan menimbulkan suasana kerja yang dapat membuat karyawan tidak giat dalam bekerja.

Menurut wawancara yang penulis lakukan dengan beberapa karyawan dan menurut pantauan penulis sendiri, lingkungan kerja PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat cenderung kurang kondusif. Ditinjau dari lingkungan kerja fisik pada penelitian ini, masih kurangnya sarana dan prasarana dalam mengerjakan pekerjaan, kebisingan dan bau tidak sedap yang dikeluarkan oleh pabrik, ruangan kerja yang terlihat agak sempit, karena hanya terdapat kurang lebih tiga ruangan untuk tiap-tiap bagian, bahkan ada yang hanya mempunyai satu ruangan saja. Tidak adanya *air conditioner* (AC) juga menjadikan ruang kerja menjadi kurang sejuk. Pewarnaan yang juga menjadi hal penting, juga tidak begitu dihiraukan, padahal akan sangat berpengaruh pada ketenangan mata dan jiwa karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Selain faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja, iklim organisasi juga merupakan salah satu faktor yang penting diperhatikan untuk menciptakan

kepuasan kerja karyawan. Dimana iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi secara individual dan kelompok dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Prinsip fleksibilitas, menarik kepercayaan dan terbuka, simpati dan memberi dukungan, jujur dan menghargai sesama karyawan belum terbina dengan baik pada kantor PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat. Masih dijumpainya persaingan dengan sifat-sifat yang suka mengambil perhatian kepada atasan. Hal ini disebabkan oleh budaya kerja yang belum baik pada sebagian karyawan yaitu mereka akan bekerja dengan baik jika diperhatikan oleh atasan. Adapun fenomena-fenomena lain yang terlihat oleh penulis adalah kurangnya kerjasama antar pegawai (*teamwork*), kurang terjalinnya komunikasi dan hubungan emosional serta kondisi kerja yang kurang nyaman, karena banyaknya staf tidak diiringi dengan sarana dan prasarana yang lengkap.

Dari uraian dan fenomena-fenomena diatas, maka penulis merasa tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang **“Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dalam hal ini penulis membahas variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja secara spesifik dengan melihat fenomena, fakta dan data yakni mengenai pembahasan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat. Bertitik tolak dari latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan pada PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat yang belum berjalan sebagaimana mestinya.
2. Lingkungan kerja PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat yang kurang kondusif.
3. Kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat masih rendah.
4. Kurangnya arahan dan pendekatan pemimpin dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.
5. Kurangnya insentif yang diberikan kepada karyawan dari pekerjaan yang dianggap sangat berpengaruh terhadap perusahaan.
6. Perhatian terhadap karyawan kurang diberikan oleh pimpinan.
7. Budaya kerja karyawan yang masih kurang baik.

## **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah maka pembahasan permasalahan kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini di PTP Nusantara VI (Persero) Unit

Usaha Ophir Pasaman Barat. Penulis membatasi variabel yang diduga erat kaitannya dengan kepuasan kerja dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Sejauh mana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat?
2. Sejauh mana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat?
3. Sejauh mana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat?
4. Sejauh mana kepemimpinan melalui lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat?
5. Sejauh mana kepemimpinan melalui iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat?

## **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.
3. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.
4. Pengaruh kepemimpinan melalui lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.
5. Pengaruh kepemimpinan melalui iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.

## **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai tambahan pengalaman yang sangat berarti dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah terutama pengetahuan di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya

manusia. Serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

## 2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang pentingnya kepemimpinan, lingkungan kerja dan iklim organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## 3. Bagi Stakeholder

Sebagai Masukan kepada perusahaan maupun stakeholder dan lembaga-lembaga lain dalam mengambil kebijakan terutama mengenai permasalahan ini. Tulisan ini juga dapat dijadikan salah satu sumber bacaan yang dapat dipertimbangkan dalam pemecahan masalah yang relevan, dan diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang yang sama khususnya mengenai masalah sumber daya manusia.

## 4. Bagi Peneliti Lebih Lanjut

Sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi peneliti yang melakukan penelitian berikutnya yang sejenis.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Teoritis**

##### **1. Kepuasan Kerja**

###### **a. Pengertian Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang mengkaji tentang perilaku orang-orang dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual pada dasarnya, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Menurut Robbins (2003: 103) “Secara umum kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”. Sikap tersebut berasal dari persepsi individu tentang pekerjaannya. Sedangkan menurut Anoraga (2004:180) kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja.

Menurut Handoko (1996: 193) pengertian kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak

dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Rivai (2010: 856) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan sikap seseorang atas perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Mangkunegara (2009:117) Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Kepuasan kerja dapat dilihat dari baik atau tidaknya hasil kerja seseorang tentunya diawali oleh puas atau tidaknya yang bersangkutan dalam merespon lingkungan kerjanya. Berdasarkan hasil pekerjaan, maka kepuasan kerja terbagi atas kepuasan kerja di dalam pekerjaan, kepuasan kerja di luar pekerjaan dan kombinasi keduanya. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana kerja yang baik. Kepuasan kerja di luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan dengan memperoleh balas jasa agar pegawai dapat membeli kebutuhannya. Kepuasan kerja kombinasi antara kepuasan kerja di dalam pekerjaan dengan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

Pegawai akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Semakin kecil perbedaan antara yang diterima dengan yang seharusnya maka makin besar kepuasannya. Mengenai kepuasan kerja sampai pada tingkat tertentu adalah relatif bagi setiap orang. Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk perasaan seseorang atas puas atau tidak puasnya terhadap lingkungan kerja, kompensasi, dan hal lain yang terkait dengan pekerjaannya.

#### **b. Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja memusatkan perhatian kepada faktor-faktor dalam diri orang atau pegawai yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Menurut Rivai (2010: 856) ada 3 macam teori tentang kepuasan kerja yaitu:

##### **1. *Equity theory* (Teori Keadilan)**

*Equity Theory* dikembangkan dengan prinsip bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau ketidakadilan (*inequity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain sekantor maupun di tempat lain.

Menurut teori ini elemen elemen dari equity ada tiga, yaitu: masukan (*input*), hasil (*outcomes*), pembandingan (*comparison person*), dan keadilan-ketidakadilan (*equity inequity*). *Input* (masukan) adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. *Outcomes* (adil) adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaan, karena dalam melakukan pekerjaan pasti para pegawai mendapatkan hasil yang baik. *Comparison person* (pembandingan) bisa berupa seseorang di sebuah kantor atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau. menurut teori ini pegawai merasa puas atau tidak puas apabila adanya rasa keadilan dalam situasi, apalagi dalam situasi pekerjaan.

Prinsip dari teori ini adalah orang akan merasa puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau ketidakadilan atas situasi dalam bekerja.

## **2. *Discrepancy Theory* (Teori Ketidakadilan)**

Dalam teori ini kepuasan kerja diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya diperoleh seseorang dengan kenyataan yang dia rasakan. Artinya kepuasan kerja seseorang itu tergantung pada antara apa yang diinginkan seperti kehormatan, prestasi, gaji, fasilitas berupa perumahan, kesehatan, transportasi, dan lain-lain dengan apa yang ia rasakan atau apa yang diperolehnya

melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkannya dan apa yang dirasakannya.

### 3. *Two Factor Theory* ( Teori dua factor)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dengan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu (1) kelompok *motivator/satisfier* dan (2) kelompok *dissatisfier*.

Kelompok *satisfier/motivator* adalah factor atau situasi yang terbukti sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi / pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*) dan kemajuan (*advancement*). Hadirnya factor ini akan menimbulkan kepuasan. Kelompok yang kedua, yaitu kelompok *dissatisfier*, ialah factor yang terdiri kebijakan dan penyelenggaraan perusahaan (*company policy and administration*) teknis supervisi (*technical supervision*), gaji (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*), jaminan kerja (*job security*) dan status. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Robbin (2003:112) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan yang secara mental menantang
- 2) Imbalan yang setimpal
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
- 4) Mitra kerja yang mendukung

Sedangkan menurut Hasibuan (2009: 203) faktor-faktor kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat pencapaian kepuasan kerja seseorang dalam sebuah pekerjaan adalah sebagai berikut:

- 1) Kondisi kerja yang mendukung
- 2) Mitra kerja yang mendukung
- 3) Balas jasa yang adil dan layak
- 4) Sikap pimpinan

5) Suasana kerja

**d. Indikator Kepuasan Kerja**

Berdasarkan teori diatas dan menurut Rivai (2010:860) yang mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

- 1) Pekerjaan
- 2) Gaji
- 3) Kesempatan untuk maju
- 4) Rekan kerja

**2. Kepemimpinan**

**a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditentukan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah serta kepuasan kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pemimpin adalah seseorang yang wewenang dan kepemimpinannya, menggairahkan bawahan untuk sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sunindhia (1993:27) adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku

yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Dan kepemimpinan menurut Rivai (2009:2) adalah:

”proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi , memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan menurut Davis (1990:152) adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Sedangkan menurut Robbins (2002:163) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Ivancevich (2005:194) menjelaskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Kepemimpinan memakai pengaruh dalam lingkup atau situasi organisasi, untuk menghasilkan efek yang berarti dan berdampak langsung terhadap pencapaian tujuan yang menantang

Berdasarkan para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memotivasi bawahan serta kemampuan berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan

kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Stringer dalam Wirawan (2008:138) menyatakan bahwa perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi. Ada tiga alasan mengapa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi, yaitu:

- 1) Kepemimpinan merembes ke semua unit dan aktivitas organisasi.
- 2) Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh paling besar terhadap iklim organisasi.
- 3) Kepemimpinan merupakan faktor penentu iklim organisasi yang paling mudah dirubah, jadi perubahan pada iklim organisasi dapat dicapai melalui perubahan kepemimpinan.

Dalam iklim organisasi, juga terdapat lingkungan kerja fisik, yang berarti kepemimpinan juga mempengaruhi lingkungan fisik tempat bekerja.

## **b. Teori Kepemimpinan**

Gibson dalam Anoraga (1996:200) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan dapat dibedakan atas empat golongan besar

### 1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori ini sering disebut teori "*The Great Man*" yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Apabila ia tidak mempunyai sifat tersebut, maka ia akan berusaha memperolehnya dengan cara

mempelajari sejarah pemimpin-pemimpin besar untuk menemukan ciri yang dimiliki mereka.

## 2) Teori Kelompok

Anggapan dari teori ini adalah supaya kelompok bisa mencapai tujuan maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikutnya.

## 3) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Model kepemimpinan kontijensi berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam Anoraga (1996:202) dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris seperti berikut:

- a) Hubungan pemimpin-anggota (pemimpin diterima oleh para pengikutnya)
- b) Derajat dari struktur tugas
- c) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat wewenang formal.

Manakala terjadi hal yang sebaliknya maka menurut Fiedler akan tercipta situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

## 4) Teori Jalur-Tujuan (Path-Goal Theory)

Teori ini menganalisis dampak kepemimpinan (terutama pemimpin) terhadap motivasi bawahan, kepuasan dan pelaksanaan

kerja. Martin Evans dan Robert House dalam Anoraga (1996:202) memasukkan empat tipe atau gaya kepemimpinan:

- a) Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*), bawahan mengetahui apa yang diinginkan karyawan, jadwal kerja yang harus diselesaikan dan memberikan pedoman yang khusus tentang bagaimana menyelesaikan tugasnya.
- b) Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*), bersikap ramah tamah dan mellihatkan kepedulian terhadap kebutuhan anggotanya.
- c) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*), berkonsultasi dengan bawahan dan menerima saran-saran mereka sebelum membuat keputusan
- d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*Achievement Oriented*), mengatur tujuan-tujuan yang memiliki tantangan dan mengharapkan anggotanya bekerja dengan kinerja tertinggi mereka. Pemimpin akan bersifat fleksibel dan mampu menjalankan beberapa atau keseluruhan perilaku yang tergantung pada situasinya. Situasi tersebut meliputi faktor kontingensi, lingkungan yang diluar kendali pimpinan (struktur tugas sistem teoritis formal dan kelompok kerja).

### **c. Tipe-tipe Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2009:170) tipe kepemimpinan ada empat :

### 1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pemimpin itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Orientasi kepemimpinan difokuskan untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

### 2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

### 3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### 4) Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang menekankan perilaku pimpinan untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain.

#### d. Fungsi Kepemimpinan

Rivai (2009:34) mengemukakan bahwa secara operasional terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

##### 1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

##### 2) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

##### 3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

#### 4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

#### 5) Fungsi Pengendalian

Bermaksudkan bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif. Sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian dalam Amirullah dan Haris Budiono (2004:245) mengemukakan bahwa terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

##### 1) Fungsi Penentu Arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada.

##### 2) Fungsi Juru Bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan.

### 3) Fungsi Komunikator

Ini lebih ditekankan pada kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

### 4) Fungsi Mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

### 5) Fungsi Integrator

## **e. Indikator Kepemimpinan**

Sebagai seorang pemimpin, seharusnya didalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan organisasi. Berdasarkan beberapa teori diatas, indikator yang digunakan untuk menilai persepsi karyawan tentang kepemimpinan adalah :

- 1) Mengarahkan.
- 2) Komunikator.
- 3) Fungsi partisipasi.
- 4) Mediator.

### **3. Lingkungan Kerja**

#### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisumito (1992:183) mengemukakan bahwa lingkungan kerja berarti segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan lain-lain. Sedangkan menurut Komaruddin (1993:142) lingkungan kerja adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosiokultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu.

Moekijat (2002:135) mengemukakan bahwa perlengkapan dan mesin-mesin kantor yang dipergunakan dan tata ruang yang diikuti mempengaruhi lingkungan fisik kantor umumnya, tetapi pengaruh yang lebih besar adalah kondisi-kondisi kerja fisik dalam kondisi mana pekerjaan harus dilakukan. Kondisi-kondisi pekerjaan ini harus menyenangkan, enak dan mengakibatkan kebiasaan-kebiasaan pekerjaan yang baik.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat penulis simpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

## **b. Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Komaruddin (1993:143) lingkungan kerja terdiri dari hal-hal sebagai berikut yang akan mempengaruhinya, yaitu:

- 1) Tataruang kantor atau *layout*
- 2) Perabot atau sarana, seperti perabotan, peralatan dan perlengkapan yang digunakan untuk bekerja.
- 3) Bangunan kantor
- 4) Pelataran

Sedangkan menurut Sukoco (2006:207) ada beberapa hal yang berpengaruh dalam lingkungan kerja kantor, diantaranya :

- 1) Lingkungan yang sehat
- 2) Sistem pencahayaan
- 3) Warna
- 4) Kontrol suara
- 5) Udara
- 6) Musik
- 7) Konservasi energi, dan
- 8) Keamanan kantor

Adapun faktor penting yang termasuk kedalam lingkungan kerja fisik kantor menurut Moekijat (2002:135) adalah :

- 1) Penerangan, merupakan pertimbangan yang paling penting dalam fasilitas fisik kantor.

- 2) Warna, tidak hanya mempercantik kantor tapi juga memperbaiki kondisi-kondisi didalam mana pekerjaan kantor itu dilakukan.
- 3) Musik, dipergunakan untuk membantu pekerjaan dengan menghasilkan pola tingkah laku yang baik.
- 4) Udara dan kesejukannya.
- 5) Suara.

Sedangkan menurut Mills (1991:391) keamanan juga merupakan faktor penting dalam lingkungan kerja yang perlu diperhatikan.

#### **c. Indikator Lingkungan Kerja**

Berdasarkan beberapa teori dan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, maka yang dapat dijadikan indikator lingkungan kerja adalah:

- 1) Sarana dalam bentuk peralatan dan perlengkapan
- 2) Jaminan terhadap keamanan yang menimbulkan ketenangan
- 3) Tata ruang atau *layout*
- 4) Kondisi dalam ruangan kantor seperti penerangan, warna, musik, suara dan udara.

### **4. Iklim Organisasi**

#### **a. Pengertian Iklim Organisasi**

Menurut Wirawan (2008:121) Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi secara individual dan kelompok dan mereka

yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2008:121) mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Sedangkan menurut Robert G. Owen dalam Wirawan (2008:122) iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menuntun munculnya motivasi.

Dari beberapa definisi ahli di atas, dapatlah penulis ambil kesimpulan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi.

#### **b. Dimensi Iklim Organisasi**

Ada tujuh dimensi lingkungan organisasi menurut Wirawan (2008:128) yaitu :

##### **1) Keadaan Lingkungan Fisik**

Lingkungan fisik adalah lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan dan proses kerja. Persepsi karyawan mengenai tempat kerjanya menciptakan persepsi karyawan mengenai iklim organisasi.

## 2) Keadaan Lingkungan Sosial

Lingkungan social adalah interaksi antara anggota organisasi. Hubungan tersebut dapat bersifat formal, informal, kekeluargaan atau professional. Semua bentuk hubungan tersebut menentukan iklim organisasi.

## 3) Pelaksanaan Sistem Manajemen

Sistem manajemen adalah pola proses pelaksanaan manajemen organisasi .

## 4) Produk

Produk adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Produk suatu organisasi sangat menentukan iklim organisasi.

## 5) Konsumen yang Dilayani

Konsumen yang dilayani dan untuk siapa produk ditujukan, mempengaruhi iklim organisasi.

## 6) Kondisi Fisik dan kejiwaan Anggota Organisasi

Persepsi mengenai kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasi. Termasuk dalam kondisi fisik adalah kesehatan, kebugaran, keenergikan, dan ketangkasan.

## 7) Budaya Organisasi

Budaya suatu organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasinya.

### **c. Indikator Iklim Organisasi**

Menurut Rob Altman dalam Wirawan (2008:131) ada beberapa indikator yang bisa digunakan dalam mengukur iklim organisasi suatu perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut ;

- 1) Hubungan kepada atasan dan sesama karyawan
- 2) Penghargaan.
- 3) Kebersamaan dan kerjasama dalam kelompok kerja.
- 4) Komitmen.

### **B. Penelitian Relevan**

Untuk mendukung penelitian ini, terdapat penelitian sebelumnya yang mengkaji dan meneliti masalah serupa yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nova Sari (2008) tentang pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pertamina Terminal Transit BBM Teluk Kabung Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan tingkat signifikansi 0.000 ( $0,000 < 0,05$ ).
2. Penelitian yang dilakukan oleh Yessi Novelina (2010) tentang pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Grafika Jaya Sumbar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan tingkat signifikansi 0,025 ( $0,025 < 0,05$ ).

3. Penelitian yang dilakukan oleh Hami Mulyawan (2009) tentang pengaruh penempatan, iklim kerja dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **C. Kerangka Konseptual**

Sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam setiap kegiatan perusahaan, karena bagaimanapun pesat dan canggihnya kemajuan teknologi yang digunakan jika tidak didukung oleh manusia sebagai pelaksana operasionalnya maka tidak akan mampu menghasilkan output yang efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi, dan untuk itu hal yang penting diperhatikan adalah kepuasan kerja karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaan dan keberadaannya di perusahaan itu akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik karena lingkungan kerja merupakan sesuatu yang diinginkan sehingga mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, sehingga akan meningkatkan gairah kerja bagi karyawan. Dengan kepemimpinan yang

tegas, karyawan akan mampu memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Jadi kepemimpinan akan mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja.

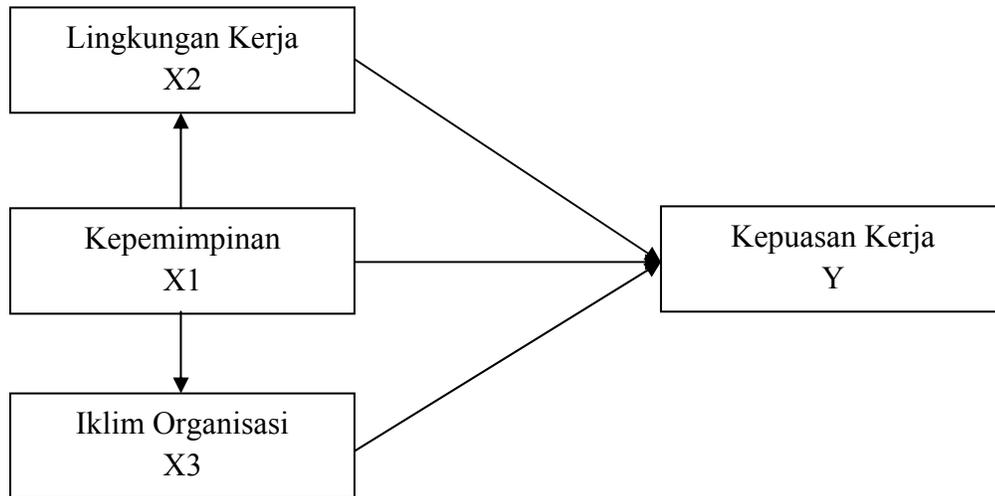
Dalam bekerja karyawan membutuhkan adanya instruksi yang jelas dari pimpinan, membutuhkan sarana untuk semua pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat memperkecil kesalahan yang dilakukan karyawan dalam bekerja, dan hal itu akan memberikan kepuasan tersendiri kepada karyawan yang bersangkutan, selain itu karyawan juga membutuhkan adanya pengawasan dan pemberian motivasi dari pimpinan baik berupa penghargaan dan masukan sehingga dengan adanya partisipasi pimpinan dalam penyelesaian tugas dapat memberikan rasa puas dan meningkatkan motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas.

Selain kepemimpinan, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja. Dimana lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat karyawan merasa nyaman ditempat kerjanya sehingga tugas yang dihasilkan optimal. Tetapi lingkungan kerja yang tidak kondusif seperti kebersihan yang tidak terjaga secara baik, udara yang tidak sehat dan tingkat kebisingan yang tinggi akan mengakibatkan ketegangan pada diri karyawan yang menciptakan ketidakseimbangan fisik dan psikis sehingga menimbulkan kebosanan, pecahnya konsentrasi dan emosi yang tidak terkontrol pada saat melaksanakan tugas yang mengakibatkan rendahnya hasil kerja karyawan.

Iklm organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan, yang merupakan persepsi anggota organisasi secara individual dan kelompok dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Disamping itu, faktor kepemimpinan juga sangat berpengaruh kepada lingkungan kerja dan iklim organisasi yang ada pada suatu perusahaan, kepemimpinan yang menyenangkan dan fleksibel akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan juga, begitu juga dengan lingkungan kerja, jika kepemimpinan pada suatu organisasi tersebut baik dan efektif, maka akan menjadikan lingkungan kerja karyawan menjadi kondusif.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (X1) adalah kepemimpinan, (X2) adalah lingkungan kerja dan (X3) adalah iklim organisasi sedangkan variabel terikat (Y) adalah kepuasan kerja yang dapat penulis gambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka konseptual**

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.
3. Iklm organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.
4. Kepemimpinan melalui lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.

5. Kepemimpinan melalui iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang dilakukan melalui analisis jalur (*path analysis*) antara variabel-variabel penyebab terhadap variabel akibat, maupun antara variabel penyebab melalui variabel penyebab lainnya terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat. Dari hasil pengolahan data maka diperoleh t hitung sebesar 2,067 pada  $\alpha = 0,042$  artinya variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.
2. Variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat. Dari hasil pengolahan data maka diperoleh t hitung sebesar 2,038 pada  $\alpha = 0,045$  artinya variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.
3. Variabel iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat. Dari

hasil pengolahan data maka diperoleh t hitung sebesar 2,875 pada  $\alpha = 0,005$  artinya variabel iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.

4. Variabel Kepemimpinan melalui lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat, dari hasil pengolahan data X1 ke X2 maka diperoleh t hitung sebesar 6,974 pada  $\alpha = 0,000$ .
5. Variabel Kepemimpinan melalui iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat, dari hasil pengolahan data X1 ke X3 maka diperoleh t hitung sebesar 1,791 pada  $\alpha = 0,077$ .

## **B. Saran**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran kepada pimpinan perusahaan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PTP Nusantara VI (persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat guna tercapainya tujuan perusahaan:

1. Untuk variable iklim organisasi, iklim organisasi merupakan variable yang memiliki kontribusi dan pengaruh paling besar dibanding variable lain dalam penelitian ini, namun dari hasil penelitian, masih terbukti bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan yang kurang akrab dan dekat, dalam hal penghargaan terhadap hasil kerja. Ini perlu menjadi perhatian bagi

perusahaan, agar karyawan bekerja sepenuh hati, karena karyawan merasa apa yang mereka hasilkan dalam bekerja dihargai dan dianggap oleh pimpinan

2. Untuk variabel kepemimpinan, dalam meningkatkan kepemimpinan pada PTP Nusantara VI (persero) Unit Usaha Ophir Pasaman Barat terdapat indikator pimpinan dalam melakukan kontrol dan kerjasama yang perlu mendapatkan perhatian, sebaiknya perusahaan melakukan kontrol yang baik terhadap kinerja karyawan dan dalam memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Begitu juga dengan melakukan kerjasama dengan karyawan, harus dilakukan sebaik mungkin, agar tidak terjadi kesalahpahaman antara pimpinan dengan karyawan, sehingga terbentuklah teamwork yang bagus pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama perusahaan.
3. Untuk variabel lingkungan kerja, agar terwujud lingkungan kerja yang dinamis, pihak perusahaan dapat mempertimbangkan beberapa saran seperti:
  - a. Untuk karyawan pada bagian kantor, perusahaan harus lebih memperhatikan tata ruang kantor seperti tata letak ruang kantor agar tidak menimbulkan kejenuhan pada karyawan, kemudian juga kondisi dalam ruangan tersebut, dalam hal ini yang lebih mendapat perhatian adalah suara dan pewarnaan. Karena suara ataupun musik yang indah dan tenang akan membantu pikiran dan hati karyawan menjadi santai dan tenang dalam menyelesaikan pekerjaan, begitu juga dengan pewarnaan dalam ruangan yang member kesjukan bagi karyawan.

- b. Untuk karyawan pada bagian lapangan, semua peralatan yang digunakan oleh karyawan hendaknya sesuai dengan standar fungsi dari suatu alat tersebut sesuai dengan perkembangan teknologi, dan juga sesuai dengan yang dibutuhkan karyawan, agar pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat selesai tepat waktu dengan hasil yang bagus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Haris Budiono. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Anoraga, Pandji dan Janti Soegiastuti. 1996. *Pengantar Bisnis Modern*. Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya.
- Anoraga, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sukoco, Badri Munir. 2006. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Surabaya: PT. Gelora Aksara Pratama
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1990. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kossen, Stan. 1986. *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Komaruddin. 1993. *Manajemen Kantor*. Bandung: Trigenda Karya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusi Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mills, Geoffrey. Dkk. 1991. *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Moekijat. 2002. *Tata Laksana KantorManajemen Perkantoran*. Bandung: Mandar Maju
- Nitisumito, A.S 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Galia Indonesia
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE
- Ivancevich, John M dkk. 2005. *Perilaku Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga