**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**
2. **Pengertian Manajemen**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) Manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi.

Menurut Malayu Hasibuan (2012;12) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efesien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efesien guna mencapai tujuan perusahaan.

1. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya Manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia diperusahaan perlu dikelolah secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara professional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara professional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan kariernya.

Dalam suatu perusahaan, masalah tersebut sudah menjadi hal yang umum. Tidaklah wajar jika banyak pegawai yang sebenarnya secara potensi berkemampuan tinggi tetapi tidak mampu berprestasi dalam kerja. Hal ini dimungkinkan karena kondisi psikologis dari jabatan yang tidak cocok, atau mungkin pula karena lingkungan tempat kerja yang tidak membawa aman dan betah bagi dirinya. Sejenak kita berfikir, alangkah rugi negara jika banyak perusahaan yang mempunyai tenaga kerja berpotensi tinggi tapi tidak mampu bekerja secara produktif. Oleh karena itu, tidak dapat disangkal lagi bahwa factor manusia merupakanmodal utama yang perlu diperhatikan oleh pengusaha dan pemimpin perusahaan. Manusia memang berjiwa kompleks untuk dipahami karena sangat berbeda dengan mesin dan peralatan kerja lainnya. Kemelut yang berhubungan dengan mesin dengan mudah dapat diperbaiki, tetapi kemelut yang berhubungan dengan pegawai dituntut keahlian untuk mengatasinya.

Untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian dan sumber daya manusia, perusahaan perlu menempatkan tenaga ahli dalam bidang hukum, manajemen dan psikologi. Para ahli tersebut pada umumnya ditempatkan dibagian personalia atau sebagai staf ahli perusahaan. Dengan adanya ahli dalam bidang manajemen kepegawaian sumberdaya manusia diperusahaan, maka dapat diciptakan iklim kerja yang harmonis. Pegawai-pegawai ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, tingkat kerja perusahaan tinggi, motivasi kerja tinggi, partisipasi kerjaa tinggi, kommunikasi kerja efektif, disiplin kerja tinggi, upah dan gaji pegawai ditentukan secara adil sesuai dengan jabatan , pendidikan dan tanggung jawab yang tinggi. Prestasi kerja dievaluasi secara kontinu, pegawai mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan kariernya secara optimal. Dengan demikian, produktivitas kerja dapat dicapai oleh perusahaan.

Anwar (2015;2), mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawsan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

1. **Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu Hasibuan (2012;21) meliputi :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efesien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, konpensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

1. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

1. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan yang dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

1. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka diadakannya tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan prilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

1. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

1. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

1. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prisip konpensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

1. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

1. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yanag baik dilakukan dengan program kesejahtraan yang berdasarkan kebutuhan.

1. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang paling penting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

1. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berahir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang No. 12 tahun 1964.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menganalisis bahwa fungsi manajer sangat penting dilaksanakan berdasarkan fungsi-fungsi tersebut di atas sehingga manajemen sumber daya manusia berjalan dengan lancar.

1. **Gaya Kepemimpinan**
2. **Kepemimpinan**

Bagi perusahaan masalah kepuasan kerja karyawan merupakan masalah yang tidak ada habis-habisnya untuk dibahas dan juga merupakan isu strategis bagi perusahaan untuk memprogram masalah sumber daya manusia. Pemimpin merupakan faktor penentu sukses atau gagalnya suatu organisasi. Dalam suatu perusahaan seorang pemimpin aatau manajer mempunyai tanggung jawab untuk meyakinkan anggotanya akan perlunya ditumbuhkan, dikembangkan dan dipraktekkan hubungan kerja sama yang sehat antar anggota organisasi, sehingga akan mendorong anggota organisasi untuk bekerja sama dengan produktif dan dengan perasaan puas. Hal ini sesuai dengan tugas seorang pemimpin yaitu mendorong bekerja sama secara sukarela diantara karyawan dan dengan pimpinan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Perasaan pemimpin antara hubungan dengan karyawan merupakan hal yang penting, karena sikap pemimpin dalam menghadapi karyawan akan mempengararuhi sikap karyawan. Seorang pemimpin juga harus menerapkan iklim hubungan kerja yang menyenangkan antara anggota organisasi. Dengan menerapkan prinsip-prinsip human relation dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi organisasi maka kepuasan kerja karyawan akan tercapai.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam keberhasilan manajemen, kepemimpinan sering pula diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. **Menurut Silalahi (2010;205)** Kepemimpinan adalah kemauan dan kemampuan mengajak karyawan kearah sasaran dan hasil kerja secara efektif dan produktif. **Yulk dalam Cepi Triatna (2015;168)** Mendefinisikan kepemimpinan sebagai upayah untuk mempengaruhi orang lain. Pandangan lain mengenai kepemimpinan, dikemukakan oleh **Veithzal Rivai dalanm Cepi Triatna (2015;168)** bahwa kepemimpinan mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan sekelompok orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa.

1. **Peran Kepemimpinan**

Peranan pemimpin sangat penting dalam usaha mencapai suatu tujuan sehingga dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan yang dialami. Kepemipinan menurut Sinambela (2010;92) terdiri dari 3 tingkatan yaitu:

1. Pemimpin tingkat atas (*top management*)
2. Pemimpin tingkat menengah (*middle management*)
3. Pemimpin tingkat bawah (*lower management*)

Sinambela (2010;106), menyatakan bahwa apapun tingkatan pemimpin yang dimiliki pada dasarnya tidak mengurangi tanggung jawabnya sebagai pemimpin yang mempunyai peran untuk memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat karena dengan peranan pemimpin berusaha memberikan pelayanan public terbaik, itulah salah satu factor pemimpin untuk mencapai tujuan sebaik-baiknya. Salah satu peranan pemimpin dalam peningkatan pelayanan publik adalah melalui pemotivasian bawahan. Tinggi rendahnya motivasi kerja seorang pegawai dapat dipegaruhi oleh beberapa faktor diantaranya lingkungan tempat kerja. Oleh sebab itu seorang pemimpin dapat menciptakan suasana yang harmonis yang dapat mendorong atau menimbulkan motivasi kerja yang tinggi.

Sartono (2010;93) mengemukakan bahwa ada 5 peran kepemimpinan birokrasi, yaitu:

1. Peran mempengaruhi
2. Peran memotivasi
3. Peran antar pribadi
4. Peran informasional
5. Peran pengambilan keputusan

Menurut Hamalik (2012;166) seorang pemimpin melaksanakan peran-peran kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Peran sebagai katalisator, seorang pemimpin harus menumbuhkan pemahaman dan kesadaran orang-orang yang dipimpin, supaya mereka yakin bahwa tindakan yang dilakukan adalah untuk kepentingan semua anggota organisasi.
2. Peran sebagai fasilitator, seorang pemimpin harus berusaha mendorong dan menumbuhkan kesadaran para bawahan yang dipimpinnya supaya mereka melakukan perubahan yang diharapkan.
3. Peran sebagai pemecah masalah, seorang pemimpin harus mampu bertindak cepat, tepat, dan tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dan berusaha memecahkan masalah tersebut.
4. Peran sebagai penghubung sumber, seorang pemimpin harus berupaya mencari sumber-sumber yang berkaitan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Dengan sumber-sumber tersebut, pemimpin dapat membantu organisasi untuk mengetahui cara-cara pendekatan yang dapat dilakukan untuk memperoleh bantuan yang diperlukan dalam rangka memecahkan masalah yang sedang dihadapi.
5. Peran sebagai komunikator, seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan gagasan-gagasan kepada orang lain, yang selanjutnya menyampaikannya kepada orang lain secara berlanjut. Bentuk komunikasi yang harus dilakukan yaitu komunikasi dua arah supaya gagasan yang disampaikan dapat dibahas secara luas.
6. **Gaya Kepemimpinan**

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pimpinan tersebut. Jadi yang dimaksud disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi prilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Dalam organisasi gaya kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan, sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi prilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma prilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin pada saat mencoba mempengarui perilaku orang lai atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pimpinan yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya trlebih dahulu harus memahami siapa bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang diperunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha 2012;83).

Hal lain yang banyak menarik perhatian para ahli mengenai kepemimpinan yaitu mengenai perilaku kepemimpinan atau disebut juga gaya kepemimpinan. Duncan dalam Rusadi Ruslan (2014;166) menyebutkan adanya tiga gaya kepemimpinan, yaitu: gaya otokratis, demokratis dan gaya bebas. Gaya kepemimpinan otokratis pada dasarnya adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin banyak mempengaruhi atau menentukan prilaku pengikutnya. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan pencapaian dan tercapainya tujuan. Untuk itu ia lebih banyak menentukan apa yang harus dicapai dan dilaksanakan serta bagaimana mencapainya. Gaya kepemimpinan yang dmokratis adalah gaya yang banyak menekankan partisipasi pengikut dari kecendungan pemimpin untuk menentukan para anggota atau pengikut selalu diberi kesempatan untuk menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya, gaya kepemimpinan ini pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pada pendapat sendiri. Asumsi lainnya ialah bahwa partisipasi memberikan kesempatan para bawahan untuk mengembngkan diri mereka sendiri. Gaya kepemimpinan bebas adalah gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan kepada keputusan kelompok. Dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusan pada keinginan kelompok, apa yang baik menurut kelompok itulah yang menjadi keputusan. Bagaimana pelaksanaannya tergantung pada kemauan kelompok.

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Stephen. P. Robbins (2012;15) terdiri dari:

1. Gaya Otokratis

Gaya otokratis menggambarkan pemimpin yang biasanya cendrung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan sendiri, dan membatasi partisipasi karyawan.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan otokratis:

* Keputusan dapat diambil secara cepat
* Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, bergantung pada atasan, dan kurang kecakapan.
* Pemutusan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

Kelemahan gaya kepemimpinan otokratis:

* Dengan tidak diikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
* Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.
* Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.
* Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

1. Gaya Demokratis

Gaya demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskanmetode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan demokratis:

* Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan pengambilan keputusan.
* Merasa lebih bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan.
* Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
* Lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.

Kelemahan gaya kepemimpinan demokratis:

* Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi
* Membutuhkan waktu yang relative lama dalam mengambil keputusan.
* Memberikan persyaratan tingkat kepandaian yang relative tinggi bagi pimpinan.
* Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena dapat menimbulkan perselisihan.

1. Gaya Bebas (laissez faire)

Dalam gaya ini pemimpin umumya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan bebas:

* Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
* Bawahan lebih bebas menunjukan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.

Kelemahan gaya kepemimpinan bebas:

* Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang berpengalaman.
* Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan.
* Kelompok dapat mengkambing hitamkan sesuatu, kurang stabil, dan merasa kurang aman.

1. **Kepuasan Kerja**
2. **Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) dapat diartikan sebagai perasaan puas, rasa senang dan kelegaan serta kenyamanan dalam melakukan tindakan. Pengertian kepuasan kerja menurut **Cepi Triatna (2015;111)** adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya apakah ia menyenangi pekerjaan itu atau tidak. Pengertian ini mengandung arti bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan hati seorang pegawai terhadap pekerjaan yang mereka laksanakan, perasaan hati ini bisa menyenangkan dan bisa juga tidak menyenangkan, hal ini tergantung pada penilaian pegawai yang bersangkutan terhadap pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, pelaku, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari paa balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Menurut **Gibson dalam Cepi Triatna (2015;110)** kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka, hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

1. **Teori Kepuasan Kerja**

Menurut **Mangku Negara (2014;21)** ada berbagai macam teori-teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja seseorang. Masing-masing teori tersebut berupaya menghubungkan kepuasan dan ketidak puasan seseorang dalam pelaksanaan pekerjaannya, diantaranya adalah:

1. Teori Perbedaan (discrepancy theory)

Teori pertama kali dipelopori oleh Poter. Ia berpendapat bahwa pengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.

1. Teori Pemenuhan Kebutuhan (need fulfillment theory)

Mengungkapkan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut, begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

1. Teori Pandangan Kelompok (social refrence group theory)

Menurut teori ini kepuasan pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh pegswsi dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk melihat dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok.

1. Teori Maslow dan Teori Dua Faktor dari Hersberg

Analisa mengenai kepuasan kerja pada umumnya merupakan pengembangan teori Maslow dan teori Hersberg. Menurut Manullang (2014;22), factor-faktor kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan, tanggung jawab dan pekerjaan itu sendiri. Factor-faktor tersebut dinamakan pemuas apabila dioptimumkan dan dapat membantu perbaikan prestasi karyawan. Dua faktor yang dapat menyebabkan rasa puas dan tidak puas menurut Hersberg, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivasi. Sedangkan dalam teori Maslow penunjang kepuasan termasuk kedalam kebutuhan fisiologis, keamanan dan keterjaminan, cinta dan keterkaitan, harga diri dan perwujudan diri. Perbandingan teori kepuasan Maslow dan teori Hersberg dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 2.1**

Perbandingan Teori Kepuasan Maslow dan Herzberg

|  |  |
| --- | --- |
| Menurut Maslow | Menurut Herzberg |
| Teori Kepuasan | |
| * Fisiologis/kebutuhan fisik * Keamanan/keterjaminan * Cinta dan keterkaitan/sosialisasi * Harga diri/penghargaan * Perwujudan diri/aktualisasi diri | * Prestasi * Promosi * Penghargaan * Tanggung jawab * Pekerjaan itu sendiri * Penunjang kepuasan * Kebijakan perusahaan * Upah * Rasa aman dalam bekerja * Fasilitas lainya. |

Sumber: Rusady Ruslan 2014

1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terwujudnya kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor pendorong dari tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Cepi Triatna (2015;110) mengungkapkan ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan *(Need Fulfillment)*

Kepuasan ditentukan oleh karaktristik pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

1. Perbedaan *(Discrepancies)*

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang tidak akan merasa puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.

1. Pencapaian Nilai *(Value Attainment)*

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

1. Keadilan *(Equity)*

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

1. Komponen Genetik *(Genetic Components)*

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karaktristik lingkungan pekerjaan.

Sudut pandang lain mengemukakan beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk mengguakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan kebebasan, tugas dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakannya.

1. Ganjaran/imbalan yang pantas

Setiap karyawan menginginkan sistem dan kebijakan profesi yang adil dan sesuai dengan pengharapan mereka.

1. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun memudahkn mengerjakan tugas.

1. Rekan kerja yang mendukung

Mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menciptakan kepuasan kerja yang meningkat.

1. Kesesuaian keperibadian pekerjaan

Orang yang tipe keperibadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih, hal demikian akan menciptakan kepuasankerja yang meningkat.

1. **Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi. Sebab, kepemimpinan yang sukses menunjukan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Gaya kepemimpinan adalah prilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota/bawahan. **‘’Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan’’. Nawawi(2010;39).**

Gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan karena tindakan pemimpin dapat menghilangkan kekecewaan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Locke dalam Munandar (2006;67), ada dua hubungan atasan-bawahan, yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja, misalnya jika kerja yang menantang penting bagi tenaga kerja, penyelianya membantu memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya. Sedangkan hubungan keseluruhan didasarkan pada keterkaitan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.