

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep dan kajian hasil penelitian sebelumnya yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan dengan pembahasan variabel-variabel yang bermasalah dalam penelitian ini. Beberapa hasil yang mengkaji dimensi, aspek dan unsur dari studi kebijakan publik secara luas yang dikemukakan dalam bahasan di bawah ini.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen sangat penting bagi setiap aktivitas individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen berorientasi pada proses (*process oriented*) yang berarti bahwa manajemen membutuhkan sumber daya manusia, pengetahuan, dan keterampilan agar aktivitas lebih efektif atau dapat menghasilkan tindakan dalam mencapai kesuksesan. Oleh sebab itu, tidak ada organisasi yang akan sukses apabila tidak menggunakan manajemen yang baik. Karena manajemen memiliki peranan sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia. Untuk mengetahui definisi manajemen secara jelas, maka penulis mengemukakan definisi manajemen menurut para ahli manajemen adalah pelaksanaan tujuan yang telah ditetapkan melalui upaya orang lain (Torang, 2013 :165).

Pendapat lain mengatakan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan 2013:9).

Sedangkan menurut Siswanto (2013:2) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas menyebutkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi – fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing – masing dan mengikuti suatu tahapan – tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi – fungsi manajemen menurut Sulastri (2014:26) yaitu :

1. Perencanaan, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan.

2. Strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.
3. Pengorganisasian, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.
4. Kepemimpinan, adalah fungsi yang berhubungan dengan bagaimana pelaku manajemen bisa membuat pengaturan dalam organisasi kepada para anggota -anggotanya dengan menerapkan suatu bentuk struktur hierarkis pertanggungjawaban dan komando serta masukan baik yang bersifat top-down ataupun bottom-up organisasi berjalan dengan baik.
5. Pengendalian, merupakan proses yang mencakup pemberian arahan, prosedur kerja bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan cara yang paling baik, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi terlaksananya aktivitas yang telah ditetapkan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur sumber daya yang dimiliki oleh individu dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan (*goal*) secara maksimal. Definisi lain manajemen sumber daya manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Hasibuan (2013:10) manajemen sumber daya manusia adalah “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Pendapat lain menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2) bahwa

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Senada dengan Hasibuan, Menurut Bayu Prawira Hie dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2011: 15), bahwa:

“manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai : ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di perusahaan.”

Manajemen sumber daya manusia merupakan beberapa faktor yang mencakup suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan setiap faktor tersebut dilakukan atau diterapkan untuk pengadaan pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian dan pemisahan tenaga kerja. Tujuannya adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Menurut definisi lain manajemen sumber daya manusia diartikan untuk melatih, menilai, mengkompensasi serta mengurus relasi tenaga kerja kesehatan dan keselamatan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, Penulis dapat menyimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu, seni, proses dan praktek dalam kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia dalam hal pengadaan, pengembangan,

pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia demi mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah satu bagian dari manajemen yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar, agar kegiatan pengelolaan MSDM dapat berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolaannya. Di samping itu, mengelola dengan mengikuti proses pengelolaan yang benar maka pencapaian tujuan akan mudah tercapai dan dapat memperoleh satu kesatuan yang tidak mengecewakan, merasa puas dan sangat memuaskan. Proses pengelolaan tersebut dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

Kasmir (2016:14) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Analisis jabatan (*Job Analysis*)

Kegiatan dari analisis jabatan adalah mengumpulkan berbagai informasi untuk kebutuhan suatu pekerjaan. Analisis jabatan disusun sesuai dengan jabatan yang ada di dalam struktur organisasi perusahaan. Analisis jabatan merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia.

2. Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Planning*)

Setelah analisis jabatan disusun maka langkah selanjutnya adalah menempatkan orang dalam jabatan yang telah disediakan. Langkah ini merupakan upaya untuk merencanakan jumlah dan kualitas sumber daya

manusia yang harus disediakan, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Langkah ini merupakan fungsi kedua yang dikenal sebagai perencanaan sumber daya manusia.

3. Penarikan pegawai (*Recruitment*)

Langkah ini dilakukan setelah perencanaan tenaga kerja, sehingga diketahui berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan serta kualifikasinya. Recruitment dapat diperoleh melalui berbagai media seperti media massa, referensi atau surat-surat yang masuk.

4. Seleksi (*Selection*)

Proses seleksi dapat dimulai dari seleksi surat-surat lamaran, yaitu dengan melihat dokumen yang ada pada surat lamaran. Tujuan seleksi adalah memperoleh tenaga yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Seleksi dilakukan melalui tes wawancara, tes tertulis, sampai dengan tes kesehatan.

5. Pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*)

Setelah lolos seleksi, karyawan yang baru diterima sebagai calon karyawan harus melalui tahap orientasi dan pendidikan terlebih dahulu sebelum ditempatkan bekerja. Tujuan pelatihan adalah membiasakan karyawan baru dalam bekerja di lingkungan barunya. Khusus bagi karyawan lama perlu dilakukan pengembangan diri karyawan, baik melalui pendidikan, promosi dan rotasi pekerjaan. Tujuan lain agar karyawan mampu mengembangkan kemampuannya atau menambah bidang kerja lain sehingga memiliki kemampuan yang lebih banyak.

6. Evaluasi kinerja (*Performance Evaluation*)

Selama bekerja karyawan harus di evaluasi kinerja masing-masing. Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui hasil kerja atau kinerja. Kinerja yang diperoleh hasil kerja apakah sudah mencapai standar yang ditetapkan perusahaan atau belum.

7. *Kompensasi (Compensation)*

Kompensasi merupakan balas jasa yang diperoleh seseorang atas pekerjaan yang sudah dilakukan. Hasil evaluasi kinerja yang diperoleh karyawan digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi yang akan diperolehnya.

8. *Jenjang karier (Career Path)*

Karier merupakan perjalanan kerja seseorang selama ia bekerja, karier diberikan melalui perencanaan karier bagi seluruh karyawan yang dilakukan secara transparan dan jelas. Karier dapat meningkat (promosi), diturunkan (demosi) atau dirotasi (dipindahkan pada jabatan yang sama).

9. *Keselamatan dan Kesehatan (Safety and Health)*

Keselamatan dan kesehatan merupakan fungsi MSDM yang juga penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan. Keselamatan berhubungan terutama dengan keselamatan selama aktivitas karyawan bekerja. Dalam menjalankan aktivitasnya, karyawan harus mengutamakan keselamatan dirinya dan juga keselamatan harta (aset) perusahaan.

10. *Hubungan Industrial (Industrial Relation)*

Hubungan industrial atau tenaga kerja digunakan untuk menjembatani kepentingan dan keinginan kedua pihak antara karyawan dan manajemen.

Dalam hal ini jika tetap terjadi perselisihan antara pekerja dengan manajemen maka harus diselesaikan oleh berbagai pihak yang

berkepentingan termasuk pemerintah, melalui hubungan industrial. Salah satu tujuan dari hubungan industrial/ tenaga kerja adalah untuk menyeimbangkan antara hak dan kewajiban masing-masing pihak. Jadi tujuan lainnya adalah agar perusahaan tidak berbuat semena-mena terhadap karyawan dan sebaliknya karyawan harus mematuhi segala peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan untuk setiap karyawan dalam berbagai jabatan yang dimilikinya

11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja ini bisa disebabkan oleh berbagai alasan seperti, pensiun, permintaan pengunduran diri atas alasan pribadi tanpa ada paksaan dan pemecatan karena melakukan kesalahan.

Peran dari manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menciptakan program karyawan melalui fungsi-fungsi manajemen yang ada untuk menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah garis besar tugas yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Ada beberapa peranan manajemen sumber daya manusia sebagai garis besarnya.

Dalam Veithzal Rivai (2013:15) peranan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain :

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing masing SDM).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja
3. Menyeleksi calon pekerja
4. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru
5. Menetapkan gaji upah dengan cara memberikan kompensasi
6. Memberikakn intensif dan kesejahteraan
7. Melakukan evaluasi kinerja
8. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhuna, menegkan disiplin kerja
9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan
10. Membangun komitmen kerja
11. Memberikan keselamatan kerja
12. Memberikan jaminan kesehatan
13. Menyeslesaikan perselisihihan perburuhan
14. Menyeslesaikan keluhan dan *relationship* karyawan

Peranan diatas dapat menjadikan tolak ukur manajemen, sebagai tugas yang akan diembankan dan dikelola dengan baik dan bijak pada sumber daya manusia.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setelah memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, maka kita akan lebih mudah mengidentifikasi tujuan apa yang hendak ingin dicapai oleh manajemen sumber daya manusia. Dalam Veithzal Rivai (2013:15) “tujuan manajemen SDM ialah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang orang yang

ada dalam perusahaan melalui sejumlah carayang bertanggung jawab, etis, dan sosial “.

2.1.3 Kepemimpinan

Pemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan sosok yang memiliki peranan penting dalam mengatur, membuat rencana, memiliki tanggung jawab, selektif, dan dalam kerlompok memiliki memberikan arahan kepada bawahannya. Maka dari itu kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan agar dapat menciptakan semangat dalam bekerja.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh yang dilakukan oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah “melakukannya dalam bekerja atau dalam berorganisasi”. Berikut definisi kepemimpinan menurut para ahli :

Menurut Yukl (2014:8) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah *”Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction to collective effort and cousing willing effort to expended to achieve purpose”*.

(Kepemimpinan adalah proses memberi tujuan (bermaknaarah untuk upaya kolektif dan mendorong upaya untuk dikeluarkan untuk mencapai tujuan).

Senada dengan Gary Yulk, menurut Edy Sutrisno (2017:214) Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

. Pendapat lain dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2013:234) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Harvard Business School mengemukakan pendapatnya bahwa manajemen berkenaan dengan mengatasi kerumitan, sedangkan kepemimpinan berkenaan dengan mengatasi perubahan Robbin dalam Fridayana Yudiaatmaja (2013).

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan. Kepemimpinan pada dasarnya guna untuk mengelola, menstruktur dan membimbing serta memanfaatkan sumber daya manusia / bawahannya. Serta pemimpin bisa melakukan perubahan inovasi, kerjasama dengan bawahannya dengan saling mendukung. Sehingga kepuasan kerja akan tercipta dengan hasil pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengetahui lebih lanjut tentang kepemimpinan dalam organisasi, perlu di bahas tentang aya kepemimpinan dalam organisasi. Teori selanjutnya yang akan dibahas yaitu pengertian gaya kepemimpinan.

2.1.3.2 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan telah berkembang selama bertahun-tahun dan mengeksplorasi sejumlah aspek kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan yang berbeda. Menurut Edy Sutrisno (2016:226) secara garis besar teori kepemimpinan terbagi kedalam tiga aspek, yaitu :

1. Pendekatan Teori Sifat

Teori sifat (*trait theory*) , bahwa seseorang dilahirkan sebagai pemimpin

karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman.

Para penganut teori sifat ini berusaha menggeneralisasi sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, seperti fisik, mental, dan kepribadian. Dengan asumsi pemikiran bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas, dan intelektualitas. Berikut ini beberapa sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses yaitu takwa, cakap, jujur, tegas, setia, berani, disiplin, berwawasan luas, kreatif, dan lain-lain.

2. Pendekatan Teori Perilaku

Teori perilaku ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada orang menampilkan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif.

3. Pendekatan Teori Situasi

Teori situasi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang dapat mengetahui

situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Teori situasi kontingensi berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Menurut model ini, pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 (tiga) teori mengenai kepemimpinan, yaitu pendekatan teori sifat seseorang pemimpin bisa lahir dalam diri seseorang karena bawaan dan melalui pendidikan, pendekatan teori perilaku muncul dalam sikap seorang pemimpin dengan bawahan yang menilai atas sikap senang atau tidaknya dan penekatan teori situasi seorang pemimpin yang mengetahui akan kebutuhan sekitarnya demi tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.3.3 Fungsi Kepemimpinan

Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang tepat bagi suatu keadaan yang muncul pada perusahaan. Kemampuan pengambilan keputusan ini merupakan kriteria utama dalam menilai efektifitas kepemimpinan seseorang. Jika seorang pemimpin salah dalam mengambil keputusan, hal tersebut akan berdampak pada tidak tercapainya suatu tujuan perusahaan. Berkaitan dengan kriteria pengambilan keputusan tersebut, menurut Siagian (2013:47) terdapat 5 (lima) fungsi kepemimpinan sebagai berikut :

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.

2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan secara internal terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah sebagai pelaku / seseorang yang mengambil keputusan dengan bijaksananya, kemudian pemimpin selaku penentu arah, wakil dan juru bicara organisasi, selaku komunikator, mediator yang andal dan integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

2.1.3.4 Ciri – Ciri Pemimpin

Untuk mewujudkan seseorang menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan syarat-syarat yang tergambar dalam ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Terdapat banyak pendapat mengenai ciri-ciri pemimpin, diantaranya menurut Irham Fahmi (2014:20) mengemukakan bahwa ciri-ciri pemimpin, yaitu :

1. Energi (*Energy*), memiliki kekuatan mental dan fisik.
2. Stabilitas Emosi (*Emotional Stability*), seorang pemimpin tidak boleh berprasangka buruk terhadap bawahannya. Ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
3. Hubungan Manusia (*Human Relationship*), memiliki pengetahuan tentang hubungan manusia.

4. Memotivasi Diri Sendiri (*Personal Motivation*), keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar dan dapat memotivasi diri sendiri.
5. Keterampilan Berkomunikasi (*Communication Skill*), memiliki kecakapan untuk berkomunikasi.
6. Keterampilan Mengajar (*Teaching Skill*), memiliki kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan bawahannya.
7. Keterampilan Sosial (*Social Skill*), memiliki keahlian di bidang sosial, agar supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus senantiasa suka menolong, peramah serta luwes dalam pergaulan.
8. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*), memiliki kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri kepemimpinan adalah memiliki energi, memiliki stabilitas emosi, memiliki pengetahuan tentang hubungan manusia, dapat memotivasi diri sendiri, memiliki kecakapan untuk berkomunikasi, memiliki kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan bawahannya, memiliki keahlian di bidang sosial, dan memiliki keterampilan teknis.

2.1.3.5 Tipe dan Jenis Kepemimpinan

G.R Terry dalam Suwatno dan Priasa (2016:156) mengemukakan tentang tipe – tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan intruksi-intruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa. Sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya sudah seperti anak sendiri sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepala bapak pimpinan untuk menyesuaikannya. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan parabawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar.

Sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya dapat Bergeraknya itu bukan di karena paksaan, melainkan karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

6. Kepemimpinan Bakat

Dalam tipe ini pimpinan dapat mengerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu sehingga para bawahannya senang mengikutinya. Jadi tipe ini lahir karena pembawaannya sejak lahir karena pembawannya sejak lahir seolah-olah di takdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe inipemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

Suwatno dan Priansa (2016:157) mengemukakan berbagai macam jenis kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan dan karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu :

- a. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan.
- b. Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahannya gagal mencapai tujuan kinerja.

2. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbotis, pesan-pesan mengenai visi dan membeikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri dari sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan satu visi yang realistis, dapt dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang teus tumbuh dan meningkat.

4. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin yang efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, mengentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

2.1.3.6 Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual. Banyak ahli yang mendefinisikan mengenai kepemimpinan transformasional.

Menurut Richard L. Daft (2012:360) mengemukakan bahwa kepemimpinan “transformasional adalah :

Transformational leadership is characterized by the ability to bring about significant change in both followers and the Organization. Transformational leaders have the ability to lead changes in an organization's vision, strategy and culture as well as promote innovation in products and technologies.

(Seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan transformatif ditandai dengan kemampuannya untuk membawa perubahan yang signifikan antara pengikut dan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin transformatif memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan dalam visi, strategi dan budaya organisasi serta mempromosikan inovasi dalam produk dan teknologi.)

Senada dengan Richard L. Daft menurut Supriyanto dan Troena (2012:696) menyatakan bahwa :

“Perluasan dari kepemimpinan karismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini para karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari mereka”

Tubagus (2015:346) menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan transformatif antar pimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Pemimpin transformatif berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan”.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari nilai-nilai, keyakinan, mengenai visi dan misi organisasi.

2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan

yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Kepemimpinan transaksional menurut para ahli :

Menurut Suwatno dan Priansa (2016:157) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berfokus pada transaksi antara pribadi, antara manajemen dan karyawan.

Senada dengan Suwatno dan Priansa Menurut Tubagus (2015:348) Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan.

Bass dan Riggio (2006:8) menyatakan “kepemimpinan transaksional adalah kontak karyawan dengan atasan dimana hubungan dibangun atas dasar imbalan dan hukuman terhadap prestasi maupun waprestasi yang dicapai karyawan”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional mendasarkan menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima para pengikutnya, tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dengan menggunakan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada

posisi seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi. Menurut Tubagus Achmad (2016:346) mengemukakan 5 dimensi kepemimpinan transformasional yaitu :

1. *Attributed Charisma*, bahwa charisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin – pemimpin kelas dunia. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahlian serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan oranglain (masyarakat) dari pada kepentingan pribadi. Karena itu pemimpin kharismatik dijadikan tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya.
2. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan kekaguman, rasa percaya, dan dihargai oleh bawahannya.
3. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
4. *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
5. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya,

juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh karyawannya.

Kemudian dimensi gaya kepemimpinan transaksional menurut Tubagus Achmad (2016:348) adalah :

1. Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*).

Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan.

2. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi aktif (*Active Management by Exception*)

Pemimpin menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan.

3. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi pasif (*Passive Management by Exception*)

Pemimpin akan melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk atau bertambah serius.

2.1.4 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan yang dilakukan oleh manusia. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Secara psikologis Motivasi adalah usaha yang dapat menyebabkan

seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Dalam pengertian umum, Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja. Menurut beberapa para ahli mendefinikan motivasi :

Menurut S.P Hasibuan (2013:141) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Senada dengan S.P Hasibuan, menurut Stephen Robbins dalam Veithzal Rivai (2013:839) : *"The willingness to exert high levels of effortt toward organizational goals,conditioned by the effort's ability to satisfy some individual needs"*.

Dalam Bahasa Indonesia artinya :” kemauan yang disertai upaya dalam tingkat tertinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang disertai dengan kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Pendapat lain senada dengan S.P Hasibuan dalam buku tubagus (2016:187) motivasi merupakan usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku

seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan kebutuhan serta keinginan individu yang diserahkan pada tujuan. untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkan. Dalam memotivasi karyawan, pemimpin harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan sehingga karyawan mau bekerja dengan penuh semangat demi tercapainya tujuan.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi kerja memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien. Makin jelas tujuan yang diharapkan, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang harus benar – benar memahami apa yang menjadi pendorong dalam melakukan suatu kegiatan tertentu dalam organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2013:848) Sesuai dengan pengertian diatas, pada dasarnya motivasi mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
7. Menignkatkan kesejahteraan karyawan.

8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.

2.1.4.3 Jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif, yang di jelaskan dalam buku Malayu S.P Hasibuan (2013:150) sebagai berikut :

1. Motivasi Positif, motivasi ini maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.
2. Motivasi Negatif, motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman.

Berdasar kan atas motivasi kerja positif dan motivasi kerja negatif dapat disimpulkan Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima berupa *reward*. Kemudian Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik bagi organisasi.

2.1.4.4 Prinsip Prinsi Dalam Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut A.Anwar Prabu Mangkunegara (2013:100) diantaranya yaitu :

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui adil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai adil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.4.5 Teori Motivasi Kerja

Beberapa teori motivasi yang pada umumnya dikenal dan dikemukakan oleh para ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Dikutip dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2013:94), teori-teori motivasi kerja terdiri dari, antarlain :

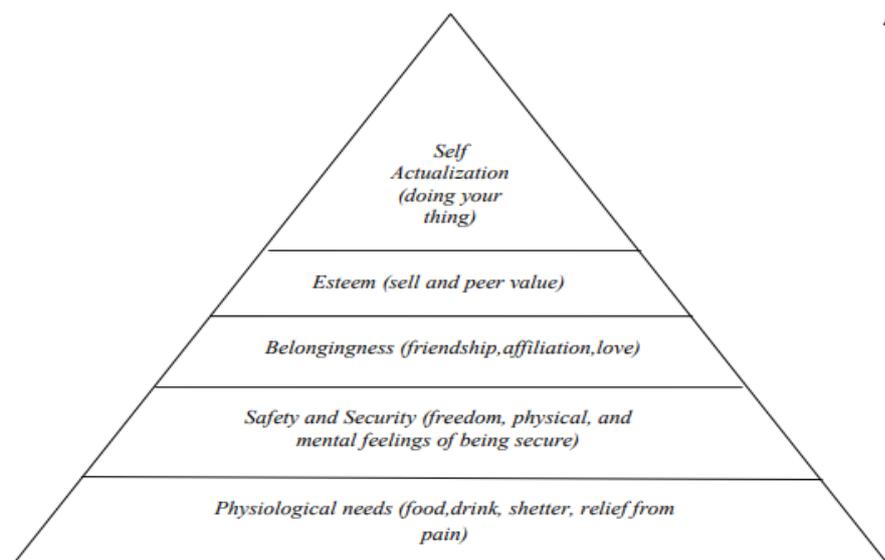
1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan

yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Abraham Maslow dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:94), mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai orang lain.

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:95) ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1

Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow

Dalam studi motivasi lainnya, David McClelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:97) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu :

- a. *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need For affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain. tidak mau melakukan yang merugikan orang lain.
- c. *Need For Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

2. Teori ERG (*Exsistence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer

- a. Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :
Exsistence needs. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, fringe benefit (tunjangan).
- b. *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

3. Teori *Insting*

Teori motivasi insting timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:99) berpendapat bahwa tindakan yang intelligent merupakan refleks dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

4. Teori *Drive*

Clark L. Hull berpendapat dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:99) Bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari penguatan (*reinforcement*). Ia berasumsi bahwa hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan drive keseimbangan (*homeostatic drives*). Teori Hull dirumuskan secara matematis yang merupakan hubungan antara *drive* dan *habit strenght*.

$$\text{Kekuatan motivasi} = \text{fungsi} (\text{drive} \times \text{habit})$$

Berdasarkan perumusan teori Hull tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi seorang pegawai sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (*habit*) pengalaman belajar sebelumnya.

5. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada insting atau habit.

Kurt Lewin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:100) berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu.

2.1.4.6 Metode Motivasi Kerja

Motivasi kerja memiliki dua metode dimana yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung, kedua metode ini dijelaskan dalam buku Malayu S.P Hasibuan (2013:149) sebagai berikut :

1. Motivasi Langsung (*Direct motivation*), adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.
2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan semangat dalam melakukan pekerjaan.

2.1.4.7 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku pegawai. banyak faktor yang dapat mempengaruhi, menurut Donni Juni Priansa (2014:220) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antara lain adalah berkaitan dengan :

1. Keluarga dan budaya

Motivasi berprestasi karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orangtua dan teman.

2. Konsep diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya.

3. Jenis kelamin

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikan dengan maskulinitas, sehingga ada perbedaan prestasi kerja antara pria dan wanita.

4. Pengakuan dan prestasi

Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja, lingkungan.

5. Cita – cita dan aspirasi

Cita-cita atau aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai.

6. Kemampuan belajar

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, dalam kemampuan belajar ini taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran.

7. Kondisi pegawai

Kondisi fisik dan psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologi pegawai.

8. Kondisi lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur ini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.

9. Unsur dinamis dalam pekerjaan

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat ataupun sebaliknya.

10. Upaya pimpinan memotivasi pegawai

Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

2.1.4.8 Dimensi Dan Indikator Motivasi Kerja

Indikator di bagi menjadi tiga dimensi dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat oleh Mc. Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2013:162), dimensi dan indikator motivasinya adalah sebagai berikut :

1. Dimensi Kebutuhan akan prestasi, merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu :
 - a. Mengembangkan kreativitas
 - b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Dimensi Kebutuhan akan afiliasi, merupakan daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang. Dimensi ini diukur oleh empat indikator, yaitu :
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

3. Dimensi Kebutuhan akan kekuasaan, merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu :
 - a. Memiliki kedudukan yang terbaik.
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Setiap individu yang bekerja dalam setiap organisasi sudah sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat dan menguntungkan bagi diri pribadinya. Pada dasarnya kepuasan kerja hal yang bersifat individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan dapat terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan. Kondisi ini berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Maka dari itu kepuasan kerja seseorang tidak bisa dikatakan sama sepenuhnya, karena tiap individu memiliki kepuasannya masing-masing. Adapun berikut pengertian kepuasan kerja menurut para ahli yaitu :

Menurut Siagian (2013:295) menyatakan bahwa :

kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Sifat positif maupun negatif yang dihasilkan tersebut tergantung dari cara pandang masing-masing individu dalam menilai pekerjaannya, apakah sesuai dengan skil atau keahlian yang dimiliki.

Terdapat kesamaan pendapat Siagian, menurut Badeni (2013:43) mengemukakan kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas.

Pendapat lain menurut Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2015:102) berpendapat bahwa, "*job satisfaction is a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics is clearly broad*".

(Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil dari evaluasi pada suatu karakter adalah jelas digambarkan.)

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan dan nilai sehingga apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsi dan kenyataan dalam pekerjaannya, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

2.1.5.2 Teori Kepuasan Kerja

Banyak yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Teori Kesenambungan (*Equity Theory*)

Komponen dari teori ini adalah input, outcome, comparasion person, dan

equity-in-equity. Menurut Wexley dan Yukl yang dikutip Mangkunegara (2013:120) menyatakan bahwa “*equity is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*”, artinya input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. “*Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job*”, artinya *outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Sedangkan “*comparison person may be someone in the sam organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*”, artinya *comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

2. Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antar apa yang seharusnya dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Menurut Locke yang dikutip Mangkunegara (2013:121) menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori Dua Faktor

Menurut Frederick Herzberg yang dikutip Lijan Poltak Sinambela (2012:259), teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pendapat kelompok yang oleh kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dimensi yang terpisah. Oleh sebab itu pegawai-pegawai dalam pekerjaannya dapat masuk ke dalam berbagai kombinasi hasil positif yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau ketidakpuasan yang rendah.

4. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Menurut Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2013:122-123) menyatakan bahwa "*Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it*", artinya Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan ini berhubungan dengan rumus dibawah ini :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

Valensi leih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk suatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka valensi pegawai tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman. Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

2.1.5.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor, faktor-faktor tersebut akan mencerminkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi atau kepuasan kerja karyawan yang rendah. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge yang diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait (2015:53), menyatakan variabel-variabel yang menentukan kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja.
2. Penghargaan yang layak. Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka raasa wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka.
3. Kondisi kerja yang menunjang. Para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman, aman, bersih, dan memiliki tingkat gangguan minimum.
4. Rekan kerja yang mendukung. Orang menginginkan sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang tampak di mata. Bagi sebagian besar karyawan, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosia. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.5.4 Dimensi Dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Menurut Badeni (2013:44) ada 6 dimensi kepuasan kerja karyawan, yaitu :

1. Upah atau gaji

merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.

Indikatornya yaitu :

- a. Sistem penggajian
- b. keadilan penggajian.

2. Rekan Kerja

Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan. Rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja, tim yang “kuat” menjadi sumber dukungan, kenyamanan, bantuan, dan nasihat bagi karyawan.

Indikatornya yaitu :

- a. Dukungan antar rekan kerja
- b. Bantuan dan nasihat antar rekan kerja

3. Pemimpin

Pemimpin memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.

Supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan akan

mempengaruhi karyawan agar bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Indikatornya berupa :

- a. Gaya kepemimpinan

4. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam hal ini, sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

Indikatornya yaitu :

- a. Tugas
- b. Kesempatan belajar
- c. Tanggung jawab

5. Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir yang adil dan didasarkan pada kinerja dan senioritas (lama bekerja), akan meningkatkan kepuasan kerja.

Indikatornya yaitu :

- a. Peluang promosi

6. Lingkungan kerja

Kenyamanan tempat bekerja dan ketersediaan sarana yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Indikatornya yaitu :

- a. Kenyamanan

b. Sarana

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis disajikan dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Penulis

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Lusiana Tulhusnah, R. Andi Sularso, M. Fathorrazi, Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Situbundo Volume 16, Nomor 1, Mei 2018	Bahwa variabel independen kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	Variabel independen yang peneliti gunakan sama, yaitu pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.	Tempat atau objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Rahmat Sukarja & Machasin Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol. VII No. 2 Mei 2015 JURNAL	Bahwa variabel independen Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap variabel dependen kepuasan kerja	Variabel independen dan dependen yang peneliti gunakan sama, yaitu pengaruh kepemimpinan kerja terhadap kepuasan kerja	Terdapat perbedaan pada variabel independen komunikasi dan variabel dependen kinerja Tempat atau objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis
3	Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan I Gde Adnyana Sudibya I Wayan Mudiarta Utama Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Komepensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 6, No. 2 Agustus 2012	Bahwa variabel independen motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kepuasan kerja	Salah satu variabel independen sama dengan peneliti gunakan yaitu motivasi dan variabel dependen digunakan sama yaitu kepuasan kerja	Terdapat perbedaan pada variabel independen lingkungan kerja, motivasi dan variabel dependen kinerja Tempat atau objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis

Lanjutan tabel 2.1

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Rachmat Supriyanto Sinaga, Sri Indarti dan Marzolina Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Prganisasi Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan Dan UPTD Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hulu Volume 25, Nomor 1 Maret 2017	Bahwa variabel independen kepemimpinan dan motivasi secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Variabel independen dan dependen yang peneliti gunakan sama, yaitu pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	Terdapat perbedaan pada variabel dependen komitmen organisasi Tempat atau objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis
5	H. Muhammad Arifin <i>The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance International Education Studies; Vol. 8, No. 1; 2015</i>	Bahwa variabel independen motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja	variabel independen sama dengan peneliti gunakan yaitu motivasi dan variabel dependen digunakan sama yaitu kepuasan kerja	Kompetensi, budaya organisasi dan variabel dependen kinerja Terdapat perbedaan pada variabel independen, Tempat atau objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penelitian dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	M.Sulhan, Mukhlis Yunus, Amri Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Keuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Keuangan Aceh Jurnal Manajemen Volume3 No.2,Mei 2014	Bahwa variabel independen motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen Keuasan Kerja	variabel independen sama dengan peneliti gunakan yaitu motivasi dan variabel dependen digunakan sama yaitu keuasan kerja	Terdapat perbedaaan pada variabel independen gaya kepemimpinan dan variabel dependen kinerja Tempat perbedaaan objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis
7	Dihan Profita, Surachman, Andarwati Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Keuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PadaPemerintahan Desa Kabupaten Limajang (PEMDES). Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 4 No.2, Juni 2017	Bahwa Variabel Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen Keuasan Kerja	Variabel independen sama dengan peneliti gunakan yaitu motivasi dan variabel dependen digunakan sama yaitu keuasan kerja	Terdapat perbedaaan pada variabel independen Budaya Organisasi dan variabel dependen kinerja Tempat atauobjek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis
8	Sundarminingsih, Maria Magdalena M. , Heru Sri Wulan <i>Work Environment And Leadership On The Job Satisfaction And Implications For Performance Of Employee (A Case Study In The Diponegor Mlitary Command) journal Of Management Volume 2 No.2 Maret 2016</i>	Bahwa . variabel independen kepemimpinan dan motivasi secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen keuasan kerja	Variabel independen dan dependen yang peneliti gunakan sama, yaitu pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap keuasan kerja	Tempat atau objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	Mustaqim <i>The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction PT. Garuda Milky Artha Surabaya International Journal of Economics and Finance; Vol. 8, No. 10; 2016</i>	Bahwa variabel independen motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja	variabel independen sama dengan peneliti gunakan yaitu motivasi dan variabel dependen digunakan sama yaitu kepuasan kerja	Terdapat perbedaan pada variabel independen gaya kepemimpinan Tempat atau objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis
10	Hasan Ismail, Rini Rahmawati Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Politeknik Tanah Laut Di Kabupaten Tanah Laut) Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 2, Nomor 1, Februari 2014	independen motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja	Variabel independen sama dengan peneliti gunakan yaitu motivasi dan variabel dependen digunakan sama yaitu kepuasan kerja	Terdapat perbedaan pada variabel independen Gaya Kepemimpinan Tempat atau objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis
11	Novva Novita Plangiten Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Tomohon Jurnal Adminstrasi Publik volume 01 No 028 mei 2015	Bahwa variabel independen Kepemimpinan dan motivasi Kerja), secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja	Variabel independen dan independen yang peneliti gunakan sama, yaitu pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	Tempat atau objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	Pahri Yamsull Surachman, Ubud Sali, and Armanu <i>The Influence of Motivation And Organization Culture On Work Satisfaction And Organizational Commitment (Study On National Society Empowerment Program In Southeast Sulawesi Province)</i> <i>International Journal of Business and Management Invention</i> <i>Volume 2 Issue 9</i> <i>September. 2013</i>	Bahwa variabel independen Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja	Variabel independen sama dengan peneliti gunakan yaitu motivasi dan variabel dependen digunakan sama yaitu kepuasan kerja	Terdapat perbedaan pada variabel independen Budaya Organisasi dan variabel dependen Komitmen Organisasi Tempat perbedaan objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis
13	Rizwan Saleem, Azeem Mahmood, Asif Mahmood <i>Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan</i> <i>International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 11; November 2010</i>	Bahwa variabel independen Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja	Variabel independen sama dengan peneliti gunakan yaitu motivasi dan variabel dependen digunakan sama yaitu kepuasan kerja	Tempat perbedaan objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14	SyaifulAndridanYunia Wardi Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang Jurnal Adminstrasi Publik volume 01 No 028 mei 2014	Bahwa variabel independen Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja	Variabel independen sama dengan peneliti gunakan yaitu Kepemimpinan dan motivasi Kerja dan variabel dependen digunakan sama yaitu kepuasan kerja	Terdapat perbedaaan pada variabel independen Komitmen Organisasi Tempat perbedaan objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis
15	Ninin Nilasari, Cholifah, Abdul Fattah Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perum Percetakan Negara RI Jurnal Manajemen Branchmark volume 4 issue 3	Bahwa variabel independen Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja	Variabel independen sama dengan peneliti gunakan yaitu motivasi Kerja dan variabel dependen digunakan sama yaitu kepuasan kerja	Terdapat perbedaaan pada variabel independen Disipli Kerja dan Lingkungan Kerja Tempat perbedaan objek penelitian berbeda dan jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabel, penggunaan dimensi dan pengukuran indikatornya sama serta teori-teori yang digunakan memiliki kesamaan dengan penelitian penulis. Namun terdapat perbedaan pada variabel dan indikator-indikator penelitian yang disesuaikan dengan objek penelitian penulis.

Penelitian terdahulu diatas menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian yang mempunyai kesamaan variabel yang sama dengan variabel yang digunakan oleh peneliti. Sebagai referensi penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti, seperti pada salah satu variabel independen yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja yang hasilnya berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan.

Dengan terdapat beberapa variabel yang mempunyai kesamaan pada penelitian terdahulu diatas sehingga peneliti mempunyai acuan agar dapat memperkuat hipotesis yang hendak peneliti ajukan. Penelitian yang peneliti lakukan ini adalah pengembangan dari penelitian yang pernah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang di timbulkan oleh kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan yang mempengaruhi kepuasan kerja di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu memiliki acuan dalam penelitian, guna memperkuat hipotesis yang diajukan penulis. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia menduduki peran penting dalam kehidupan maupun kemajuan suatu perusahaan karena tercapainya tujuan sangat ditentukan oleh kepuasan kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan dapat diraih dengan meningkatkan kerjasama antara pemimpin dengan bawahannya. Tentunya dengan pemimpin bisa menggerakkan bawahannya dengan cara mempengaruhinya.

Karyawan dalam menjalankan tugasnya tentu dipengaruhi oleh berbagai faktor sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan . Di antaranya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan, kompetensi, lingkungan kerja, kompensasi, motivasi, budaya organisasi dan sebagainya, sedangkan yang akan menjadi perhatian penulis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan dan motivasi kerja.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Semangat kerja karyawan akan muncul apabila adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, dan mengarahkan serta bisa menggerakkan bawahannya. Agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya itu saja seorang pemimpin harus bisa mengubah suasana dan memaksimalkan kemampuan potensial bawahannya serta pendekatan dengan bawahannya. Untuk bisa

mengetahui apa yang di inginkan karyawan, sehingga aka tercipta dan terwujudnya kerjasama yang dapat menghasilkan pencapaian sesuai dengan tujuan intansi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Rachmat Supriyanto Sinaga, Sri Indarti dan Marzolina (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan Sundarminingsih, Maria Magdalena M. , Heru Sri Wulan (2016) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Dihan Profita, Surachman, Andarwati (2017) menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan juga Rahmat Sukarja & Machasin (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kepuasan kerja

Motivasi kerja muncul dengan adanya dorongan internal dan eksternal. Internal yakni dorongan individu tersebut untuk tergerak dan eksternal yakni dimana sekitar lingkungan ia berada. Berberda seperti organisasi yang otomatis pemimpin memiliki peran penting, rekan kerja dan kerja sama yang diperlukan untuk saling melengkapi.

Dengan adanya dorongan kebutuhan serta keinginan individu dengan tujuan untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkan maka karyawan akan bekerja mengeluarkan seluruh kemampuan dengan semaksimal mungkin. Karena dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (Darmawan 2013:57),

menyebutkan motivasi seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan kerja. Sehingga ada pengaruh langsung antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja.

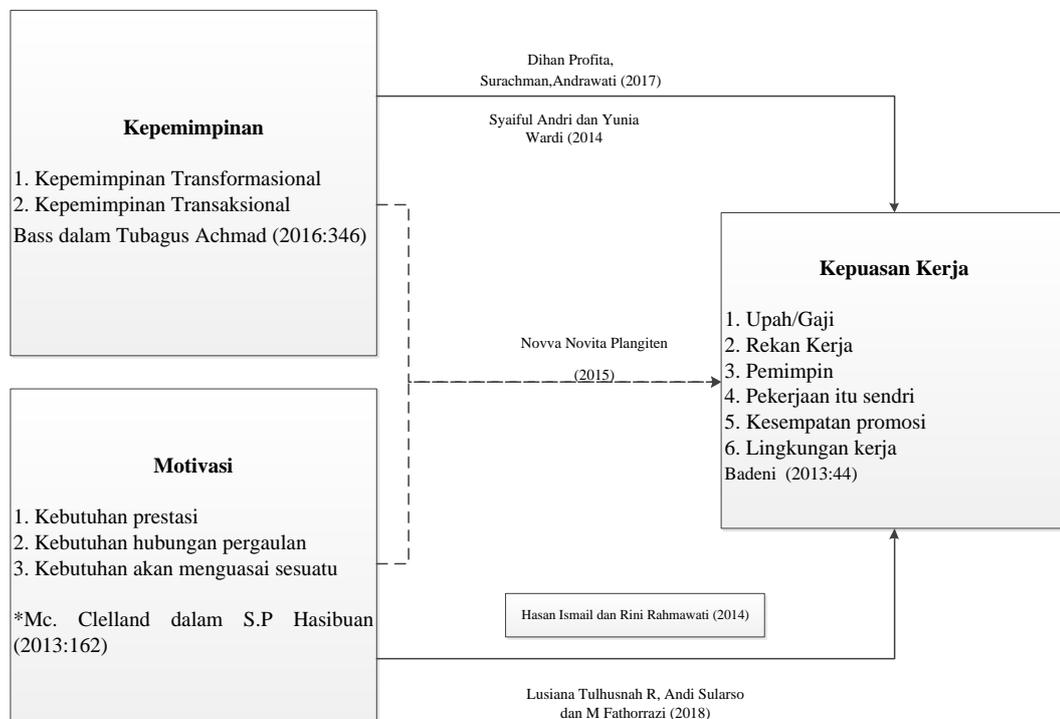
Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Rizwan Saleem, Azeem Mahmood, Asif Mahmood (2010), motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pahri Yamsull Surachman, Ubud Sali, and Armanu (2013), menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh M.Sulhan, Mukhlis Yunus, Amri (2014) menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Semangat kerja karyawan akan muncul bila adanya kepemimpinan yang mampu mengarahkan, mempengaruhi, untuk menggerakkan bawahannya menjadi lebih baik dalam bekerja. Dengan kata lain seorang pemimpin harus mampu memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi agar terciptanya kepuasan kerja. Dengan begitu bawahan akan terpengaruh dan termotivasi untuk bekerja lebih giat guna mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Rivai (2012:2) juga mendefinisikan kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Syaiful Andridan Yunia Wardi (2015) bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan argumen di atas, penulis menduga adanya keterkaitan antara kepemimpinan dan motivasi kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal/kesimpulan sementara hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Berdasarkan pada

kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

2. Hipotesis Parsial

a. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

b. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja