

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Judul, Nama, Dan Tahun	VARIABEL		METODE ANALISIS	HASIL
		INDEPENDEN	DEPENDEN		
1	Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.Jasa Raharja (PERSERO) Cabang Bali, Made Gerry Dwi Handara, Ni Wayan Mujiati, 2013	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivasi (X1) ➤ Gaya Kepemimpinan (X2) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kepuasan Kerja Karyawan (Y) 	analisis linear berganda	X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap Y
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Ticketing Di PT. Haryono Tours And Travel Surabaya, Elfanda Ajeng Novita, 2013	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gaya Kepemimpinan (X1) ➤ Motivasi Kerja (X2) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kepuasan Kerja (Y) 	Analisis Regresi Linier Berganda	X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap Y
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Arista Jatiwangi, R. Neny Kusumadewi, 2015.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) ➤ Motivasi Kerja (X2) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kepuasan Kerja (Y) 	Metode Deskriptif verifikatif	X1 dan X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y

Lanjutan Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

4	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi), Yusron Rozzaid, Toni Herlambang dan Anggun Meyrista Devi, 2015	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kompensasi (X1) ➤ Motivasi (X2) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kepuasan Kerja (Y) 	Analisis Regresi Linier Berganda	X1 dan X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y
---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------------------------

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepuasan Kerja

2.2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai dampak dari apresiasi karyawan terhadap pekerjaan dan pengalamannya tertentu. Kepuasan kerja sangat penting artinya bagi organisasi, karena salah satu gejala kurang stabilnya organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja (Davis dan Newstrom, 1996) dalam (Nimran, 2015).

Kepuasan kerja adalah merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Lock dalam Luthans, 1995) yang ditulis dalam buku (Nimran, 2015).

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya, kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan, (Robbins 1996) dalam (Nimran, 2015).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah gambaran seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

2.2.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal menurut (Rivai, 2013, p. 856) adalah :

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif.
2. Teori keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*Equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan

yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

3. Teori dua faktor (*Two factor theori*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinue. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies (hygiene faktor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

2.2.1.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Smith, Kendall Dan Hulin Dalam Luthans (1995) yang ditulis dalam (Nimran, 2015) Menyebutkan terdapat lima Dimensi Sebagai Sumber Kepuasan Kerja:

- 1) The Work It Self (Pekerjaan Itu Sendiri)

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama dari kepuasan kerja. Ada beberapa unsur yang paling penting dari kepuasan kerja yang menyimpulkan bahwa pekerjaan yang menarik dan menantang, serta pengembangan karir merupakan hal penting untuk setiap karyawan.

2) Kepuasan terhadap gaji

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

3) Promotion Opportunity (kesempatan promosi)

Menunjukkan pada kesempatan memperoleh promosi untuk jenjang jabatan yang lebih tinggi. Kesempatan untuk dipromosikan nampaknya memiliki dampak dalam kepuasan kerja.

4) Kepuasan terhadap supervisi

Menunjukkan pada tingkat penyeliaan yang dilaksanakan dan dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja.

5) Kepuasan terhadap teman sekerja

Menunjukkan pada tingkat hubungan dengan teman sekerja dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian

dalam diri (inner peace) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi seorang pemimpin sejati (Nimran, 2015).

Menurut Gary Yukl (1994) dalam (Nimran, 2015). Kepemimpinan merupakan proses pemimpin mempengaruhi pengikut untuk: mengintegrasikan keadaan/lingkungan organisasi, pemilihan tujuan organisasi, pengorganisasian kerja & memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, mempertahankan kerjasama & tim kerja, mengorganisir dukungan & kerjasama orang dari luar organisasi.

Menurut Wirawan (2002) dalam (Nimran, 2015). Mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin dalam menciptakan visi, mempengaruhi sikap dan perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.2.2.2 Tipe- Tipe Kepemimpinan:

Menurut (Nimran, 2015) Tipe-tipe kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat dicermati sebagai berikut :

1. Tipe direktur. Tipe ini sangat mungkin diterapkan pada organisasi tertutup yang eksekutifnya cenderung otonom, memiliki kapasitas yang tidak terbatas dalam melakukan perubahan.
2. Tipe pelatih (motivator). Tipe ini menghindari chaos dan untuk mengubah budaya sehingga pemimpin menjalankan peran sebagai motivator, memberikan arah dan inspirasi.
3. Tipe navigator. Tipe ini menjadikan pemimpin mempunyai beberapa skenario dalam organisasinya.
4. Tipe penerjemah. Pemimpin mengambil peran sebagai penerjemah, yaitu orang yang memberikan tafsiran-tafsiran terhadap segala sesuatu yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi.
5. Tipe pejabat sementara. Tipe ini menjadikan seorang pemimpin menyadari betul bahwa keadaan lingkungan terus bergerak dan diwarnai oleh konflik, serta luar kendalinya.
6. Tipe perawat. Peimpin tipe ini memposisikan dirinya untuk menjaga dan menemani pasien, memberikan harapan hidup dan tetap semangat.

2.2.2.3 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Avolio dan Bass (1997) dalam (Nimran, 2015) mengatakan “ bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal. Pertama meskipun pemimpin transformasional berusaha menaikkan kebutuhan bawahan, di dorong mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam

bekerja. Kedua, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar juga menjadi pemimpin. Perspektif tersebut dapat memberikan penjelasan yang lengkap apa itu kepemimpinan, karena kepemimpinan bersifat kompleks dan mencakup berbagai aspek dalam berbagai variasi tergantung situasi". Robbin (2003) dalam (Yenny Anggraeni dan T. Elisabeth Cintya Santosa, 2013) mendefinisikan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma. Menurut Locke (1997) dalam (Nimran, 2015) kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi, yang mampu memotivasi bawahan agar bekerja dengan sungguh-sungguh demi sasaran organisasi.

Gibson dkk, (1997) dalam (Nimran, 2015) Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka. Dessler (1997) dalam (Nimran, 2015) Mereka pada dasarnya memuji pengikut bila mereka patuh dan dapat mencapai target, tetapi akan mendisiplinkan mereka jika mereka patuh. Locke (1997) dalam (Nimran, 2015) Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang memelihara dan melanjutkan status quo, dan didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (exchange

process) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah atau tugas dari pimpinan.

2.2.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1985) dalam (Usman, 2013) , indikator pemimpin transformasional adalah :

1. Karisma

Pemimpin mampu menanamkan rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan mengutarakan suatu visi dengan jelas.

2. Perhatian individu

Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti, sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.

3. Rangsangan intelektual

Pemimpin membantu para pengikut berfikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi. Ia mendorong para pengikut agar kreatif.

2.2.3 Motivasi Dan Motivasi Kerja

2.2.3.1 Pengertian Motivasi Dan Motivasi Kerja

Menurut (Nimran, 2015, p. 115) untuk mempermudah pemahaman tentang motivasi dan motivasi kerja, maka perlu dibedakan antara pengertian motif, motivasi, dan motivasi kerja.

Motiv, Abraham Sperling (1987) dalam (Nimran, 2015) mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan

untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Dengan demikian, motif dapat diartikan sebagai dorongan yang menjadi pangsang seseorang melakukan sesuatu aktivitas.

Motivasi, (*motivation*) berarti pemberian motif, penimbunan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri seseorang yang perlu dipenuhi agar seseorang dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Sedangkan motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Nimran, 2015).

Motivasi kerja. Dalam kaitanya dengan lingkungan kerja, motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Nimran, 2015).

Menurut teori David McClelland dalam (Nimran, 2015) menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi kerja mereka. McClelland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal yaitu :

1. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*)
2. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need of power*)
3. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*)

Menurut Douglas MCGregor dalam Rivai (2013), mengemukakan *Theory X and Theory Y* mengatakan ada dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negative dengan tanda X dan positif dengan tanda Y.

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

1. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
2. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Teori Y (positif) memiliki asumsi seperti berikut:

1. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
2. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
3. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah terbesar secara meluas diberbagai kalangan tidak hanya melulu dari kalangan top management atau dewan direksi.

Menurut Teori Herzberg (1966) dalam (Manullang, 2011), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang bekerja untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

Berikut ini beberapa pendapat tentang motivasi dan motivasi kerja :

- a) Kreitner dan Kinicki (2000) dalam (Nimran, 2015), motivasi merupakan proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.
- b) Sukanto dan Handoko (1986) dalam (Nimran, 2015), mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.
- c) Martoyo (2007:149) dalam (Ahmadiansah, 2016) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, atau dengan kata lain pendorong semangat kerja.
- d) Wijono (2010) dalam (Ahmadiansah, 2016), mengatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu kesungguhan atau usaha dari individu

untuk melakukan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi di samping tujuannya sendiri.

- e) Menurut (George & Jones, 2005) dalam (Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu, 2010), motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keinginan individu untuk memenuhi kebutuhan dengan melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Sedangkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut teori stoner, J.A.F dan R.E. Freeman (1994) dalam Handoko (2014), faktor yang dapat memepengaruhi motivasi kerja adalah:

1. Kebijakan Perusahaan, seperti skala upah dan tunjangan pegawai (cuff, pensiun dan tunjangan-tunjangan), umumnya mempunyai dampak kecil terhadap prestasi individu. Namun kebijaksanaan ini benar-benar mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bergabung dengan atau meninggalkan organisasi yang bersangkutan dan kemampuan organisasi untuk menarik karyawan baru.

2. Sistem Balas Jasa atau sistem imbalan, kenaikan gaji, bonus, dan promosi dapat menjadi motivator yang kuat bagi prestasi seseorang jika dikelola secara efektif. Upah harus dikaitkan dengan peningkatan prestasi sehingga jelas mengapa upah tersebut diberikan, dan upah harus dilihat sebagai sesuatu yang adil oleh orang-orang lain dalam kelompok kerja, sehingga mereka tidak akan merasa dengki dan membalas dendam dengan menurunkan prestasi kerja mereka.
3. Kultur organisasi, meliputi norma, nilai, dan keyakinan bersama anggotanya meningkatkan atau menurunkan prestasi inividu. Kultur yang membantu pengembangan rasa hormat kepada karyawan, yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan yang memberi mereka otonomi dalam merencanakan dan melaksanakan tugas mendorong prestasi yang lebih baik dari pada kultur yang dingin, acuh tak acuh, dan sangat ketat.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat terlihat bahwa secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja sangat bervariasi. Namun secara umum faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yang datangnya dari dalam diri seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yang bersumber dari lingkungan kerja organisasi atau sekolah.

2.2.3.3 Dimensi Motivasi Kerja

Menurut teori Herzberg dalam (Manullang, 2011, pp. 179-183) bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui dimensi yaitu faktor motivator (intrinsik) dan faktor hygiene (ekstrinsik). Faktor motivator (intrinsik) sebagai berikut :

a. Achievement (keberhasilan pelaksanaan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila dia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya. Hal ini akan menimbulkan sikap positif dan keinginan selalu ingin melakukan pekerjaan yang penuh tantangan.

b. Recognition (pengakuan)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan. Pengakuan dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerja, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan gaji dan promosi.

c. The Work It Self (pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha – usaha yang nyata dan meyakinkan sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang

dilakukannya, harus menciptakan kondisi untuk menghindari kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta menempatkan karyawan sudah tepat dalam pekerjaannya.

d. Responsibilities (*tanggung jawab*)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

e. Advancement (*pengembangan*)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Agar faktor pengembangan berfungsi sebagai motivator maka pemimpin dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih menantang, tidak hanya jenis pekerjaan yang berbeda tetapi juga posisi yang lebih baik. Apabila sudah berhasil dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang akan mendapat promosi / menaikkan pangkatnya atau yang memperoleh kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

Selanjutnya faktor hygiene (ekstrinsik) yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada karyawan (demotivasi), yaitu :

a. Technical Supervision

Dengan *technical supervisor* yang menimbulkan kekecewaan dimaksud adanya kurang mampu dipihak atasan, bagaimana caranya mensupervisi dari segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya atau atasan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan dari kedudukannya. Untuk mengatasi hal ini para pimpinan harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti pelatihan dan pendidikan.

b. Interpersonal Supervision

Intepersonal relation menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya. Agar tidak menimbulkan kekecewaan pegawai, maka minimal ada tiga kecakapan harus dimiliki setiap atasan yakni :

a. Technical Skill (Kecakapan Teknis)

Kecakapan ini sangat penting bagi pimpinan tingkat terbawah dan tingkat menengah, ini meliputi kecakapan menggunakan metode dan proses pada umumnya berhubungan dengan kemampuan menggunakan alat.

b. Human Skill (Kecakapan Konsektual)

Kemampuan untuk bekerja didalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerjasama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.

c. *Conseptual Skill* (Kecakapan Konseptual)

Kemampuan memahami kerumitan organisasi sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil tekanan selalu dalam usaha merealisasikan tujuan organisasi keseluruhan.

c. Policy Dan Administrasi

Yang menjadi sorotan disini adalah kebijaksanaan personalia. Kantor personalia umumnya dibuat dalam bentuk tertulis. Biasanya yang dibuat dalam bentuk tertulis adalah baik, karena itu yang utama adalah bagaimana pelaksanaan dalam praktek. Pelaksanaan kebijaksanaan dilakukan masing masing manajer yang bersangkutan. Dalam hal ini supaya mereka berbuat seadil-adilnya.

d. Gaji

Pada umumnya masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku didalam unitnya. Namun demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan. Para manajer harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan didalam kantor diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasifikasian itu.

e. Keadaan Pekerjaan

Masing-masing manejer dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing bawahannya menjadi lebih sesuai.

Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Menurut Herzberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi yang tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya adalah gaya kepemimpinan (Rivai, 2013). Salah satu bentuk gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Robbin (2003) dalam (Yenny Anggraeni dan T. Elisabeth Cintya Santosa, 2013) mendefinisikan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Penelitian (Kusumadewi, 2015) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Arista Jatiwangi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya gaya

kepemimpinan transformasional yang baik sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dihasilkan.

2.3.2 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi juga akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. (Rivai, 2013, pp. 837-838).

Penelitian (Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu, 2010) dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)” menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Pakuwon Food Festival. Artinya semakin baik pemberian motivasi kerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Demikian sebaliknya, apabila pemberian motivasi kerja tidak dilakukan maka akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual/pemikiran ini menggambarkan pengaruh dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya, kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan, (Robbins 1996).

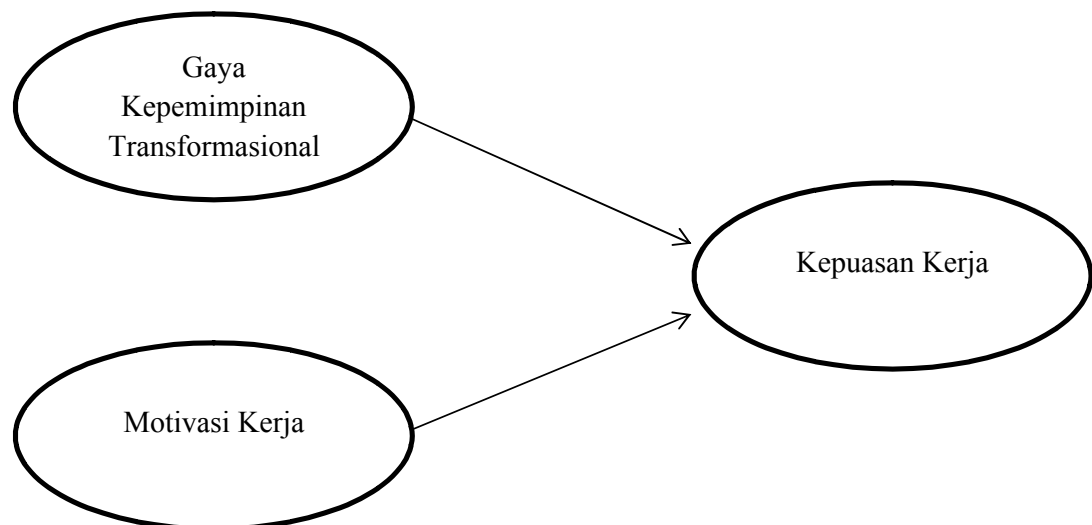
Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Bass (1990) dalam (Yenny Anggraeni dan T. Elisabeth Cintya Santosa, 2013), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan tranformasional memotivasi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh demi tujuan organisasi, bahkan pemimpin tersebut mendorong karyawan untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan.

Selain variabel gaya kepemimpinan transformasional, variabel motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Martoyo 2007:149) dalam (Ahmadiansah, 2016). Variabel yang digunakan untuk motivasi kerja menggunakan dimensi faktor motivator (Intrinsik) dan faktor hygiene (Ekstrinsik) dari teori Herzberg, karena berhubungan dengan diri individu dan luar individu yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas kerangka konsep yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



2.5 HIPOTESIS

Uji hipotesis dilakukan untuk melihat ada tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2: Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.