

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Menurut Darwito (2008), seperti dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja. Semakin tinggi dan kuat gaya kepemimpinan membentuk karakter pimpinan (atasan) maka semakin tinggi kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja secara langsung. Kemudian gaya kepemimpinan dimoderasi oleh kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan membuat kepuasan kerja akan menjadi semakin baik dan diterima oleh seluruh karyawan. Dimana dimensionalisasi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk gaya kepemimpinan ini dapat diterima. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja membuat kinerja karyawan semakin meningkat dimensionalisasi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk kepuasan kerja ini dapat diterima kepemimpinan dan kinerja karyawan

Menurut Wibowo (2006), hasil penelitiannya menyatakan bahwa peran kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap Komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peran kepemimpinan. Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui bahwa indikator kesetiaan merupakan indikator dari kepemimpinan yang paling berpengaruh dalam meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan dengan, yang mengindikasikan bahwa manajer perusahaan perlu memberi inspirasi kepada anak buah untuk melakukan sesuatu melebihi tugas yang wajib. Sedangkan

indikator menantang dan mendorong merupakan indikator dari peran kepemimpinan yang paling rendah mempengaruhi komitmen dan kinerja karyawan.

Menurut Fatmasari (2012), hasil penelitiannya menyatakan bahwa Penggunaan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berdasarkan hasil analisis perbedaan antara produktivitas kerja sebelum dilakukannya gaya kepemimpinan demokratis dengan produktivitas kerja karyawan setelah dilakukannya gaya kepemimpinan demokratis, yang diperoleh nilai $Z = -3,924$ dengan nilai $\text{asympt sig} = 0,000 (< 0,05)$ yang menunjukkan H_0 ditolak yang berarti bahwa ada perbedaan nilai antara sebelum perlakuan dan setelah perlakuan.

2. Adanya perbedaan tersebut juga di peroleh dari perbedaan mean sebesar 5,11 yaitu selisih rata-rata hasil produktivitas kerja karyawan sebelum dilakukannya gaya kepemimpinan demokratis dengan variabel produktivitas kerja karyawan setelah dilakukannya gaya kepemimpinan demokratis. Sehingga ada pengaruh positif gaya kepemimpinan demokratis terhadap produktivitas kerja karyawan pada pabrik tahu Sejahtera, Cikampek, Jawa Barat.

2.2 Landasan Teori

Menurut Handoko (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, Kepuasan dengan gaji, Kepuasan dengan kemungkinan promosi, Kepuasan dengan pemimpin, Kepuasan dengan teman kerja.

Menurut Newstrom *dalam* Handara (2011), kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pimpinan secara keseluruhan sebagaimana yang digambarkan oleh para karyawannya, pemimpin

perusahaan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, dengan demikian pemimpin memiliki peranan sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Amirullah (2012), kepuasan kerja karyawan dapat terwujud jika segala keinginan dari setiap karakteristik pribadi dan harapan sesuai dengan yang diinginkan karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat diberikan oleh perusahaan dalam bentuk pemberian gaji yang memadai, prestasi yang dicapai, pekerjaan yang diselesaikan secara tepat waktu dan pengakuan yang diperoleh.

Menurut Setiawan (2010), bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pengurus. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus yang dimediasi oleh motivasi kerja pengurus.

Motivasi memiliki peranan penting dalam kepuasan kerja karyawan. Menurut Maznah (2012) motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan. motivasi kerja adalah proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi kebutuhan dan bertahan hidup.

Masing-masing variabel memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga apabila seluruh variabel di satukan dalam penelitian ini, maka akan diketahui apakah gaya kepemimpinan, motivasi atau karakteristik pribadi karyawan yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja.

2.2.1 Gaya kepemimpinan

Menurut Sibali (2000), Hasil penelitian menunjukkan bahwa ciri-ciri pemimpin yang efektif adalah "*Emotional Intelligence (EI)*". Pendukung EI mengatakan bahwa tanpa hal ini, seseorang tidak mungkin menjadi pemimpin yang besar. Komponen utama dari EI adalah empati (*empathy*). Pemimpin yang memiliki empati yang tinggi, dapat merasakan kebutuhan orang lain, mendengarkan apa yang dikatakan dan apa yang tidak dikatakan oleh pengikut, dan dapat membaca reaksi orang lain. Seorang pemimpin berkata, "Bagian dari empati, terutama perhatian pemimpin kepada orang-orang yang bekerja dengannya, adalah hal yang membuat orang tetap mau membantu pemimpin tersebut, walaupun keadaan menjadi sulit/buruk". *Emotional Intelligence* adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui dan mengendalikan gejala-gejala dan informasi emosional, Orang yang memahami emosi dirinya dan mampu membaca emosi orang lain, dapat lebih efektif dalam pekerjaannya. Hasil riset yang dilakukan Goleman mengenai Emotional Intelligence (menyatakan bahwa Emotional Intelligence terdiri dari lima dimensi, yaitu:

- 1) Kesadaran diri (*Self-awareness*) yaitu memahami perasaan dirinya.
- 2) Manajemen diri (*Self-management*) yaitu kemampuan mengendalikan emosi diri sendiri.
- 3) Motivasi diri (*Self-motivation*) yaitu kemampuan untuk tetap bertahan dalam menghadapi kelemahan dan kegagalan.
- 4) Empati (*Empathy*) yaitu kemampuan untuk memahami perasaan orang lain.
- 5) Kemampuan sosial (*Social Skills*) yaitu kemampuan untuk mengendalikan emosi orang lain.

Menurut Sari (2013), menyatakan bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan.

Menurut Hasibuan (2009), Kepemimpinan adalah kemauan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan perusahaan sedangkan gaya kepemimpinan ada 3 Gaya Kepemimpinan yaitu :

- 1) Kepemimpinan Otoriter. Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Kepemimpinan Partisipatif. Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama

yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

- 3) Kepemimpinan Delegatif. Kepemimpinan delegatif apabila seseorang pemimpin pendelegasian wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Nelson dalam Riniwati (2011), gaya kepemimpinan ada 3 yaitu:

- 1) Otokrasi (*autocratic style*) adalah gaya kepemimpinan yang mana pemimpin menggunakan kekuatan, perintah, pengawasan dalam melakukan kekuasaan, aktivitas, peraturan dan hubungan dalam lingkungan kerja.
- 2) Demokrasi (*democratic style*) adalah gaya kepemimpinan yang mana pemimpin mengambil tindakan bekerjasama, timbal balik dan interaktif dengan bawahan dalam hal pekerjaan.
- 3) Kepemimpinan Bebas (*Laissez-faire style*) adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin gagal menerima tanggung jawab. Artinya pemimpin melepaskan kewenangan dan tanggung jawabnya.

2.2.2 Motivasi

Motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja dalam menentukan arah perilaku, tingkat usaha, intensitas, dan kegigihan. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Jadi

motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. (Huges, 2012).

Motivasi adalah salah satu aspek penting yang harus dipahami untuk dapat mengerti mengenai tingkah laku manusia karena motivasi memiliki beberapa motif meliputi sebab rintangan-rintangan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sulit secara cepat dan tepat sedangkan motivasi berprestasi adalah suatu keinginan dan pendorong seseorang untuk mencapai kesuksesan atau memperoleh sesuatu yang menjadi tujuan akhir yang dikehendaki serta harapan untuk berhasil dalam melakukan tugas yang diberikan secara cepat dan tepat (Purwanti, 2008).

Menurut Anoraga (2013), menyatakan bahwa setiap tindakan manusia mempunyai suatu tujuan/motivasi baik itu disadari maupun tidak disadari/spontanitas yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan yang bersangkutan. Demikian pula setiap pekerjaan atau kegiatan karyawan mempunyai suatu motivasi misalnya dia mengharapkan gaji/penghasilan, kepuasan pribadi dari hasil kerjanya, peningkatan status atau promosi, penghargaan dari karyawan sejawat, dari atasannya dan lain-lain. Motivasi atau dorongan kerja karyawan adalah kemauan kerja karyawan yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan dari pada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik maupun pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut.

Menurut George dan Jones *dalam* Riniwati (2011), motivasi di bagi menjadi 2 yaitu :

1) Motivasi eksterinsik

Motivasi eksterinsik adalah perilaku yang dibentuk untuk kebutuhan berkaitan dengan materi dan penghargaan sosial. Motivasi ekstrinsik menyangkut kebutuhan yang tingkatnya lebih rendah (upah yang tinggi, keamanan kerja, keuntungan kerja, status dan kontak sosial)

2) Motivasi Intrinsik.

Motivasi kerja intrinsik adalah perilaku yang dibentuk untuk kepentingan sendiri misalnya memberi rasa berprestasi. Motivasi intrinsik juga dihubungkan dengan hirarki kebutuhan manusia, maka menyangkut kebutuhan tingkat lebih tinggi (ketertarikan terhadap pekerjaan, tertantang pada pekerjaan, belajar hal baru, membuat kontribusi penting, belajar hal baru, membuat kontribusi penting, memanfaatkan potensi kerja, tanggung jawab dan kreatif).

2.2.3 Karakteristik Pribadi Karyawan

Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia ialah dengan menganalisis kembali prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian dari manusia. Prinsip-prinsip dasar tersebut adalah sebagai berikut (1) manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama, (2) manusia memiliki kebutuhan yang berbeda, (3) orang berfikir tentang masa depan dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak, (4) seseorang memahami lingkungannya dengan hubungannya dalam pengalaman masa lalu dan kebutuhannya, (5) seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang, dan (6) banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang, sehingga kelompok variabel yang menjelaskan

perbedaan individu dalam perilaku dan kinerja diklasifikasikan sebagai kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis (Rivai dan Mulyadi,2009).

Selain sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi,disisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebutakan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Subyantoro, 2009).

Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai hal, baik faktor dalam diri atau karakteristik karyawan (internal) maupun faktor lingkungan kerja atau karakteristik pekerja dan organisasi. Kinerja seseorang karyawan adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar,target, atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang baik akan memberikan keuntungan bagi organisasi, selain dapat meningkatkan efisiensi kera untuk menghemat biaya, memperbaiki kinerja, mempercepat proses pencapaian tujuan, juga akan menciptakan hubungan yang baik serta loyalitas antar karyawan organisasi (Supriyanto, 2009).

2.2.4 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase. Kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan

dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja atau job satisfaction dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya (Maentiningih, 2008).

Loyalitas dan kepuasan kerja karyawan adalah turnover, hal ini besar pengaruhnya bagi kelangsungan dan kemajuan perusahaan. Sebuah perusahaan dengan tingkat turnover yang tinggi memiliki tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan. Kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu untuk melatih karyawan pengganti dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang (Huges, 2012).

Manusia dalam bekerja mendambakan suatu kepuasan kerja baik itu segi materil maupun dalam segi moril. Kepuasan kerja merupakan suatu sarana untuk menuju ke arah terpenuhinya kepuasan pribadi dengan jalan memperoleh kekuasaan dan menggunakan kekuasaan itu terhadap orang lain. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu (Kristianto,2007).

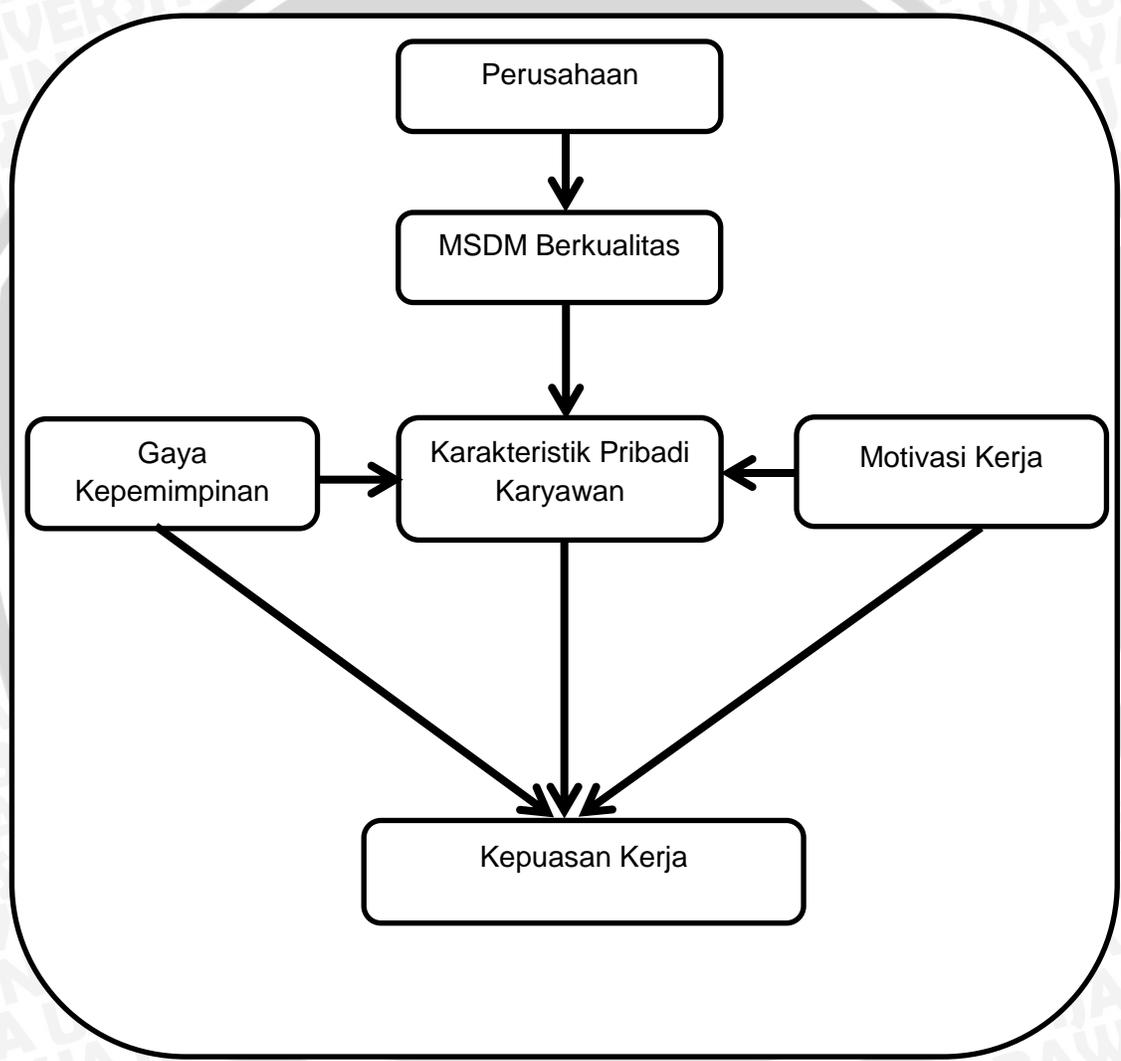
2.3 Kerangka Pemikiran

Perusahaan didirikan untuk memperoleh laba atau keuntungan dengan memproduksi suatu barang dan jasa atau dapat pula disebut dengan produk. Pada dasarnya untuk memproduksi suatu barang di perlukan SDA (Sumber Daya Alam) yang berasal dari alam seperti bahan baku, serta SDM (Sumber Daya Manusia) sebagai salah satu faktor penggerak untuk mengolah bahan mentah menjadi barang yang memiliki nilai ekonomis yang tinggi. SDM yang baik diperlukan manajemen yang baik sehingga menghasilkan MSDM yang berkualitas.

MSDM yang berkualitas sangatlah penting bagi perusahaan, apabila perusahaan memiliki karyawan yang baik maka haruslah dipertahankan dan terus di tingkatkan agar menjadi asset perusahaan yang mampu membangun dan mengembangkan perusahaan. Setiap karyawan memiliki karakteristik pribadi yang berbeda-beda dimana pada dasarnya sifat manusia tidaklah sama, hal ini berpengaruh pada kepuasan kerja seseorang terhadap pekerjaannya, karena sejak awal perusahaan sudah harus selektif dalam memilih para pekerjanya.

Pemimpin adalah salah satu faktor dimana mempengaruhi kepuasan kerja, karyawan menginginkan pemimpin yang sesuai dengan keinginannya. Pemimpin memiliki banyak peran dalam perusahaan dan sebagai penentu keberhasilan suatu perusahaan oleh sebab itu pemimpin harus memperhatikan karyawannya dan membangun karakteristik pribadi yang baik karyawannya dengan motivasi, dimana motivasi memberikan rangsangan positif kepada karyawan agar karyawan mendapatkan kepuasan kerja serta semangat kerja di dalam menjalankan pekerjaannya. Banyak hal yang harus diperhatikan pemimpin dalam membangun

motivasi kerja seperti upah yang sesuai, penghargaan akan promosi kenaikan pangkat agar karyawan memiliki rasa kepuasan yang tinggi serta memiliki loyalitas terhadap perusahaan guna membangun dan memberikan inovasi untuk ke depannya bagi perusahaan. Adapun kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 1



Gambar 1. Kerangka Pemikiran