

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Suatu perusahaan harus dapat memenuhi kepuasan kerja setiap karyawannya. Tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung membuktikan bahwa perusahaan tersebut mempunyai kemampuan organisasional yang baik. Salah satu hal yang harus mendapat perhatian yang cukup besar dalam suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja karyawan, karena dengan adanya kepuasan kerja maka seseorang akan lebih bersemangat dalam bekerja sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Robbins and Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan.

Robbins (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Kepuasan kerja merupakan persepsi seseorang mengenai pekerjaan, berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaya atasan, aturan dan prosedur kerja, rekan kerja, kondisi kerja dan tingkat kompensasi yang diterima. Elemen-elemen kerja yang berhubungan dengan kepuasan kerja di antaranya adalah nilai kompensasi, promosi kerja, kondisi kerja, supervisi, cara kerja organisasi dan hubungan yang tercipta antara atasan dan bawahan.

kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Unsur lainnya adalah pola pikir karyawan terhadap pekerjaan dan kehidupan sehari-hari, sikap karyawan terhadap pekerjaan, kesehatan, umur, tingkat aspirasi, status sosial, dan kegiatan sosial politik dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Fred Luthans (2006), membagi kepuasan kerja menjadi lima dimensi dasar, yaitu:

1. Pembayaran seperti gaji dan upah

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan pegawai yang dianggap layak atau tidak. Tetapi kunci yang menghubungkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (fair) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

2. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

3. Promosi jabatan

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Promosi menunjuk pada suatu kesempatan untuk memperoleh jenjang jabatan tertentu yang lebih tinggi dalam organisasi. Kesempatan tersebut bisa timbul karena berbagai

faktor diantaranya pengetahuan dan kemampuan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan. Pencapaian prestasi tertentu juga memungkinkan diberikannya kesempatan untuk mendapatkan jenjang jabatan yang lebih menantang.

4. Kepemimpinan (supervisi)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai seorang figur ayah, ibu, teman dan sekaligus atasannya. Perilaku seorang atasan merupakan faktor determinan utama dari kepuasan kerja.

5. Hubungan dengan rekan kerja

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu, bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Dukungan, motivasi, perhatian, dan tingkat pemahaman ditunjukkan sebagai suatu proses positif dari sebuah interaksi antar sesama pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh kelima faktor diatas, apabila seseorang karyawan memiliki kepuasan kerja terhadap organisasi di mana ia bekerja, maka dapat mempengaruhi dan mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.

a. Teori Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2013) yaitu:

1. Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam Wexley dan Yukl dalam mengemukakan komponen utama dari teori ini adalah: Input adalah suatu nilai yang diberikan karyawan saat melakukan pekerjaannya, Outcome adalah semua nilai yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya, *Comparison person* adalah seorang karyawan yang berada dalam organisasi yang sama atau diluar organisasi, atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya, *Equity – inequity* adalah sesuatu yang dirasakan karyawan adil atau tidak adil.

2. Teori perbedaan (*discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan.

3. Teori pemenuhan kebutuhan (*needfulfillment theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan tersebut.

4. Teori pandangan kelompok (*socialreferencegroup theory*)

Pada teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan kompetensi saja, melainkan juga bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap sebagai kelompok acuannya.

5. Teori dua faktor dari Herzberg

Berdasarkan teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu terpisah dan juga berbeda. Teori ini merumuskan dua

faktor yaitu satisfied atau motivators dan dissatisfies atau hygiene factors.

b. Faktor -Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2. Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

3. Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan factor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5. Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Sedangkan menurut Riivai (2014), faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja yaitu:

1. Motivasi

Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dalam segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

2. Lingkungan Kerja

Segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

3. Stres Kerja

Suatu bentuk tanggapan seseorang baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam.

4. Komunikasi Kerja

Suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan.

5. Pengembangan Karir

Pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan

2.1.2 Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan roda penggerak organisasi, kepemimpinan dan pemimpin merupakan inti dari manajemen. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dikenal sebagai kepemimpinan, menurut Daft (2011). Ini sejalan dengan pendapat Saefullah (2005) bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk melakukan tugas yang diberikan kepada mereka.

Seorang pemimpin harus memiliki beberapa kemampuan, menurut Swasto (2011). Ini termasuk keterampilan konseptual, kemanusiaan, dan teknis. Keterampilan teknis adalah keterampilan untuk menggunakan pengetahuan, metode, prosedur, proses, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, atau pelatihan. Keterampilan kemanusiaan adalah keterampilan untuk bekerja dengan orang lain, memahami cara berkomunikasi yang baik, memotivasi orang lain, dan menerapkan kepemimpinan yang efektif. Keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan memahami apa itu kepemimpinan. Selanjutnya, Thoha (2012) menggambarkan kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi perilaku manusia, baik secara individu maupun kelompok.

Selain itu, Robbins (2008) menyatakan hal yang sama bahwa Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dikenal sebagai kepemimpinan. grup untuk mencapai serangkaian tujuan atau tujuan tertentu yang diatur. Selain itu, Swasto (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengontrol tindakan seseorang atau sekelompok orang dalam keadaan tertentu tertentu dan untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Menurut definisi tersebut, ada beberapa aspek proses mempengaruhi, seperti bagaimana orang lain atau kelompok orang bekerja untuk mencapai tujuan yang telah jelas bahwa seorang pemimpin memiliki komponen tertentu yang membuat orang lain bersedia untuk dipengaruhi, baik secara sukarela maupun paksa, dan ada kerja sama yang dilakukan secara kolektif untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut definisi di atas, proses adalah komponen utama kepemimpinan. mempengaruhi pencapaian tujuan bersama, sehingga kepemimpinan adalah proses mempengaruhi individu atau sekelompok orang. untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang

pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan stafnya untuk mencapai target.

b. Teori kepemimpinan

Thoha (2007) menyatakan bahwa dalam teori kepemimpinan, ada tiga faktor penentu yang saling berpengaruh: pemimpin itu sendiri, kondisi lingkungan, dan perilakunya sendiri. Faktor-faktor ini berfungsi sebagai dasar teori leadership. Luthans (2006) membuat beberapa kategori tentang teori kepemimpinan menjadi dua kelompok besar yaitu teori kepemimpinan tradisional dan teori kepemimpinan modern.

1. Teori kepemimpinan Tradisional

a) Teori kepemimpinan sifat

Menurut Luthans (2006), mengidentifikasi beberapa kemampuan yang berhubungan dengan kualitas kepemimpinan yang efektif, yaitu seorang Pemimpin harus memiliki motivasi dan dorongan untuk menjadi pemimpin integritas, keyakinan, kecerdasan, pengetahuan, dan kecekapan emosional.

b) Teori kepemimpinan kelompok

Psikologi sosial adalah sumber teori kepemimpinan kelompok (Luthans, 2006). Dalam pendekatan ini, teori klasik pertukaran digunakan sebagai dasar, di mana seorang pemimpin memberikan lebih banyak keuntungan atau penghargaan kepada pengikutnya daripada beban atau kerugian. Jenis pertukaran ini merupakan pertukaran yang menguntungkan antara pemimpin dan pengikutnya untuk mencapai tujuan kelompok.

c) Teori kontingensi kepemimpinan

Model kontingensi kepemimpinan Fiedler ini menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kondisi yang menguntungkan. Situasi yang menguntungkan terjadi ketika

hubungan antara pemimpin dan anggotanya kuat, tingkat struktur tugas tinggi, dan otoritas posisi pemimpin tinggi. Dalam risetnya, Fiedler mencapai kesimpulan bahwa efektivitas ditentukan oleh lingkungan yang menyenangkan dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan yang efektif. Fiedler menganalisis hasil penelitian dari berbagai situasi dan menemukan bahwa jenis pemimpin yang dominan atau otoriter terbukti paling efektif dalam situasi yang sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan. Namun, pemimpin yang demokratis dan manusiawi paling efektif ketika keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkan.

d) Teori kepemimpinan *Path-goal*

Teori ini menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama, secara singkat yaitu:

1. Kepemimpinan direktif, dimana pemimpin memberikan pengarahan khusus, dan bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka. Bawahan tidak berpartisipasi.
2. Kepemimpinan suportif, dimana pemimpin ramah, mudah didekati, dan benar-benar memperhatikan bawahannya.
3. Kepemimpinan partisipatif, Pemimpin meminta dan menggunakan rekomendasi staf, tetapi mereka tetap membuat keputusan.
4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi, Pemimpin menetapkan tujuan yang menantang bagi anggota tim untuk menunjukkan bahwa mereka yakin akan meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan.

Teori ini menyatakan bahwa berbagai gaya ini dapat digunakan oleh seorang pemimpin dalam segala situasi. Faktor situasional yang diidentifikasi karakteristik bawahan dan pengaruh lingkungan, bersama

dengan pada faktor, menggunakan salah satu dari empat gaya kontingen. pemimpin berusaha untuk mengubah persepsi dan memotivasi karyawan, dengan menjelaskan fungsi, tujuan, kepuasan dan produktivitas.

2. Teori Kepemimpinan Modern

a) Teori kepemimpinan karismatik

Menurut House dalam Luthans (2006), kepemimpinan karismatik berasal dari gagasan bahwa seorang pemimpin, dengan kekuatan kemampuan personalnya, dapat sangat mempengaruhi pengikutnya. Selanjutnya dikatakan bahwa pemimpin karismatik

ditunjukkan dengan kepercayaan diri dan memiliki bawahan yang percaya diri, penuh harapan, visi ideologis, dan mengambil contoh dari kehidupan pribadi. Pengikut dari pemimpin Karismatik ditunjukkan oleh pemimpin dan visinya, menunjukkan setia kepada pemimpin dan percaya pemimpin, berusaha untuk mengikuti prinsip dan tindakan pemimpin juga Hubungannya dengan pemimpin menumbuhkan rasa percaya.

b) Teori kepemimpinan transformasional

Menurut Luthans (2006), ada dua jenis kepemimpinan politik: transformasional dan transaksional. Kepemimpinan berdasarkan transaksi mencakup hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, sedangkan kepemimpinan transformasional memiliki kualitas yang lebih mendasarkan pada perubahan keyakinan dan prinsip pemimpin, serta persyaratan pengikutnya.

c) Pendekatan kognitif sosial

Metode ini memberikan gambaran mendalam tentang bagaimana organisasi bertindak, di mana ada hubungan timbak balik antara tindakan organisasi dan pemimpin lingkungannya (Thoha, 2009) Aplikasi kepemimpinan ini

secara lebih khusus ialah bawahan berpartisipasi secara langsung dalam operasi organisasi, dan bersama dengan pimpinan, fokus pada perilakunya sendiri dan cara orang berperilaku, serta mempertimbangkan probabilitas lingkungan.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki karakteristik, kepribadian, dan karakteristik unik. Seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinannya untuk mendorong bawahannya untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan, menurut Thoha (2007), adalah norma perilaku yang digunakan seseorang saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang mereka lihat. Selanjutnya Gaya kepemimpinan didefinisikan oleh Rivai (2009) yang digunakan oleh pemimpin untuk mendorong anggota staf agar tujuan organisasi tercapai, sehingga gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau tindakan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin saat mengarahkan dan mempengaruhi karyawannya untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Rivai (2009), tiga pola dasar gaya kepemimpinan adalah yang mementingkan pelaksanaan tugas dengan mengutamakan kolaborasi dan yang tidak peduli dengan hasil yang dapat dicapai.

Dalam teori kontingensi, 4 gaya kepemimpinan dibagi menjadi (1) mengarahkan, dimana perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah, (2) menjual, dimana perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama tinggi, (3) ikut serta, dimana perilaku tugas rendah sedangkan perilaku hubungan tinggi, dan (4) mendelegasikan, dimana perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama rendah. (Rivai, 2009). Jika dampak yang nyata diinginkan, gaya kepemimpinan ini harus diterapkan dalam situasi yang tepat

dengan bawahan yang tepat. Keempat gaya manajemen digunakan sesuai dengan tingkat kematangan bawahan.

Namun, dalam model *Path-Goal*, gaya kepemimpinan dibagi menjadi (1) mengarahkan, yang berarti bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, dan (2) mendukung, yang berarti pemimpin membuat bawahan merasa seperti apa yang mereka lakukan. ramah terhadap karyawan, (3) terlibat, pemimpin mengajukan pertanyaan dan mengikuti rekomendasi di bawah ini, (4) berfokus pada tugas, Pemimpin membuat tujuan yang sulit untuk bawahannya. Menurut (Luthans, 2006) Pada dasarnya, gaya kepemimpinan dibagi menjadi yang berfokus pada tugas atau berfokus pada manusia. Setiap gaya akan memiliki tingkat efektivitas yang berbeda tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku seorang pemimpin, baik yang berasal dari dalam diri mereka sendiri maupun dari luar mereka sendiri.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku dari seorang pemimpin yang berkaitan dengan kemampuannya untuk memimpin (Moehariono, 2012). Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai sekumpulan ciri dari seorang pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai sasaran tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan (Rivai dan Mulyadi, 2012).

Menurut Robbins (2002) bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Salah satu pendekatan terbaru dan populer untuk kepemimpinan yang telah menjadi fokus banyak penelitian sejak awal tahun 1980an, adalah sebuah pendekatan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dengan memberikan

efek yang mendalam dan luar biasa bagi para pengikutnya tersebut (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Mondiani (2012), kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk meningkatkan hasil yang dicapainya. (Khan, et al. 2012) mengemukakan bahwa pengikut di bawah gaya kepemimpinan transformasional cenderung diberikan lebih banyak kebebasan, rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Robbins dalam Emron Edison dkk (2016) Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa.

Menurut Yukl (2016) dinyatakan bahwa Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih dari pada yang mereka harapkan. Menurut Emron Edison (2016) Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka. Menurut Indra Kharis (2015) Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

b. Faktor – Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Yukl, 2013) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional. Di antaranya sebagai berikut :

1. Pengaruh ideal (*Ideal influence*). Yaitu sikap yang bisa membangkitkan semangat para pengikutnya.
2. Pertimbangan individual (*individualized consideration*). Yaitu meliputi pemberian semangat, motivasi serta pelatihan terhadap para pengikutnya.
3. Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*). Meliputi cara komunikasi yang baik dan menggunakan simbol-simbol sebagai bentuk sikap terhadap bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*). Yaitu sikap yang dapat membuat para pengikutnya mempunyai tingkat kesadaran yang tinggi terhadap berbagai masalah sehingga muncul perspektif baru.

c. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass and Avolio (1994) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi karakteristik (the Four I's) yang berbeda dengan karakteristik kepemimpinan transaksional, yakni: idealized, inspiration, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Masing masing dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Charisma: Kharisma menggambarkan perilaku pemimpin yang menimbulkan perasaan kagum, rasa hormat, dan kepercayaan bawahan yang mencakup pembagian risiko dan pihak pemimpin, mempertimbangkan kebutuhan bawahan melebihi kebutuhan pribadi, serta tingkah-laku yang didasarkan pada etika dan moral.
2. Inspiration: Inspirasi, mencerminkan perilaku pemimpin dalam memberikan pengertian dan tantangan, tentang tugas bawahan yang mencakup perilaku mengartikulasikan harapan secara jelas dan menunjukkan komitmen semuanya untuk tujuan

organisasional, serta semangat kelompok ditimbulkan melalui antusiasme dan optimisme.

3. Intellectual Stimulation: Stimulasi Intelektual, adalah perilaku pemimpin dalam mencari ide pemecahan masalah yang kreatif dari bawahannya, serta mendorong munculnya hal baru dan pendekatan baru dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Individualized Consideration: Konsiderasi Individualisme, mencerminkan perilaku pemimpin dalam mendengarkan dengan penuh perhatian pribadi apa yang disampaikan bawahannya dan memberikan perhatian khusus pada pencapaian dan pengembangan kebutuhan bawahannya.

2.1.4 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Mitchell (1997) motivasi atau dorongan adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu dalam mencapai suatu tujuan. Chukwuma (2014) motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Sedangkan menurut Hasibuan (2014) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan. Motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Motivasi adalah suatu kondisi atau keadaan dimana dimaksudkan untuk mempengaruhi maupun mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup seperti yang diinginkan. Dengan adanya motivasi dalam diri seseorang, maka akan dengan mudah untuk mengarahkan dan menggerakkan orang tersebut untuk melakukan sesuatu hal seperti yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Motivasi untuk setiap individu dalam melakukan sesuatu pada dasarnya berbeda-beda, sehingga hal ini menjadi salah satu masalah yang harus dihadapi oleh manajemen karena motivasi yang menurun dalam diri karyawan akan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

b. Teori Motivasi Kerja

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Teori motivasi Maslow dinamakan, “A theory of human motivation”. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Dasar dari teori ini adalah:

- a) Manusia adalah makhluk yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba.
- b) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya; hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.

2. Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang berargumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti, yaitu :

a) Existence (eksistensi)

Kebutuhan akan eksistensi, yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara dan istirahat. Kebutuhan mencakup butir-butir Maslow yang dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

b) Relatedness (keterhubungan)

Kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak yang lain, yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antarpribadi yang bermanfaat. Kebutuhan sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow.

c) Growth (pertumbuhan)

Pertumbuhan merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan keahlian, kreatif dan produktif. Kebutuhan Maslow yang tercakup pada kebutuhan aktualisasi diri.

c. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan dalam (Kurniasari, 2018) terdapat beberapa tujuan motivasi kerja sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
7. Menciptakan suasana dan hubungan yang baik.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Meningkatkan kinerja karyawan.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Salah satu faktor yang berpengaruh adalah motivasi yang dimiliki individu baik itu berasal dari dalam diri pribadi atau pengaruh dari lingkungan sekitar (Adiguzel & Fatma, 2022). Motivasi merupakan bentuk kesediaan untuk mengarahkan upaya tertinggi dalam mencapai tujuan yang diinginkan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Motivasi ini dapat memberikan arahan dan energi pada perilaku dalam pemenuhan kepuasan individu (Araimi, 2015). Motivasi yang positif tentu diharapkan dapat memberikan kontribusi yang baik untuk diri pribadi, lingkungan sekitar, dan organisasi. Ada beberapa karakteristik individu yang memiliki motivasi diri yang tinggi dan positif, diantaranya adalah individu dengan kepribadian narsistik.

Penelitian Fachreza et al. (2018) menemukan bahwa motivasi kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya motivasi yang tinggi berarti pula karyawan tersebut mempunyai minat yang tinggi dalam menjalankan rutinitas kerja sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan adanya minat yang tinggi, karyawan akan bekerja dengan perasaan senang. Perasaan senang inilah yang mampu memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi ditunjukkan dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan. Apabila target yang diharapkan organisasi terpenuhi, karyawan tersebut merasa senang. Sikap positif lainnya adalah merasa memiliki dan mempunyai frekuensi kehadiran yang tinggi. Sikap tersebut memberikan kontribusi yang berarti terhadap kepuasan kerja karyawan dalam bekerja diperusahaan.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai rujukan serta dasar pertimbangan mengenai variabel- variabel yang digunakan, disamping itu juga penelitian terdahulu bertujuan sebagai bahan perbandingan. Maka peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
1	Judul Penelitian	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Dosen yang Dimoderasi oleh Penerapan Teknologi Informasi Dan Komunikasi (Tik) (Rustandi & Rusdian, 2023)
	Metode Analisis Data	Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif sehingga penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif
	Hasil Penelitian	Hasil analisis verifikatif menunjukkan adanya: <ol style="list-style-type: none">1. pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dosen2. pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja dosen3. pengaruh secara simultan antara Kepemimpinan transformasional, kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dosen.

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
2	Judul Penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada The Westlake Resort Yogyakarta (Qarismail & Prayekti, 2020)
	Metode Analisis Data	penelitian ini menggunakan metode Slovin untuk menentukan besar sampel. penelitian ini menggunakan analisis deskriptif.
	Hasil Penelitian	Penelitian ini menunjukkan bahwa : <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. 2. Motivasi kerja dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
3	Judul Penelitian	Motivasi Sebagai Variabel Yang Memoderasi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Empiris di UMKM Kripik Tahu Surya Tidar Kabupaten Magelang (Asshoffat, 2018).
	Metode Analisis Data	Metode analisis data yang digunakan adalah Smart-PLS 3.0. Metode pengambilan sampel menggunakan Purposive sampling
	Hasil Pembahasan	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap gaya kepemimpinan. 5. motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. 6. motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komunikasi kinerja karyawan.

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
4	Judul Penelitian	Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero)(Prabowo & Lestari, 2010)
	Metode Analisis Data	Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif yang bersifat asosiatif
	Hasil Pembahasan	Hasil penelitian menunjukkan : <ul style="list-style-type: none"> 1. motivasi kerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 2. secara individual motivator kerja tidak dapat memoderasi komitmen terhadap kinerja karyawan
5	Judul Penelitian	Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Indonesia Power Ubp Bali (Saputra & Adnyani, 2018)
	Metode Analisis Data	penelitian ini menggunakan metode simple random sampling
	Hasil Pembahasan	Hasil penelitian menunjukkan : <ul style="list-style-type: none"> 1. variabel motivasi kerja, komunikasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. variabel motivasi kerja, komunikasi dan stres kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
6	Judul Penelitian	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt Tridaya Eramina Bahari (Parimita et al., 2018)
	Metode Analisis Data	Teknik pengumpulan data menggunakan metode survey yaitu menyebarkan kuesioner yang kemudian diolah dengan program SPSS 24.0. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan eksplanatori.
	Hasil Pembahasan	Hasil penelitian menunjukkan : <ol style="list-style-type: none"> 1. terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. 2. terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
7	Judul Penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Studi Pada Pegawai Pegawai Rumah Sakit Ibu Dan Anak Anugerah Semarang. (Andi Fachruddin, 2012)
	Metode Analisis Data	penelitian ini menggunakan teknik sensus karena subjeknya meliputi semua yang terdapat di dalam populasi
	Hasil Pembahasan	<p>Hasil penelitian menunjukkan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 4. Motivasi tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. 5. Motivasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
8	Judul Penelitian	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Desain Pekerjaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dimoderasi Oleh Teknologi Pada Generasi Milenial Di Industri Pendidikan (Hayati et al., 2021)
	Metode Analisis Data	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan membagikan kuesioner google form.
	Hasil Pembahasan	<p>Hasil penelitian menunjukkan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. variabel kepemimpinan transformasional, desain pekerjaan, pengembangan karir dan teknologi mampu mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 80% 2. Variabel kepemimpinan transformasional, desain pekerjaan, pengembangan karir dan teknologi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Sementara 3. variabel teknologi sebagai variabel moderasi, tidak berpengaruh signifikan dalam memoderasi variabel eksogen terhadap variabel endogen (kepuasan kerja).

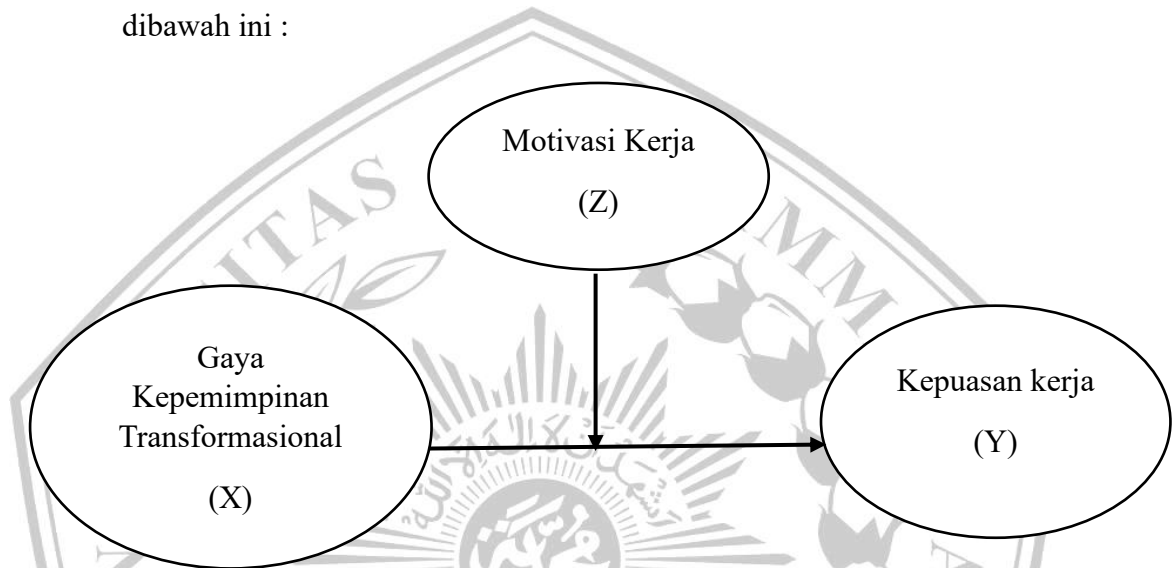
No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
9	Judul Penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif Di Universitas Sebelas Maret Surakarta. Purnomo, H., & Cholil, M. (2010)
	Metode Analisis Data	Jumlah objek penelitian adalah 404 dan diambil 100 orang sebagai sampel penelitian, dan diambil dengan teknik proporsional simple random sampling. Variabel X1 dan X2 berdasarkan MLQ, X3, X4, dan X5 berdasarkan RN Luser, dan Y berdasarkan pendekatan MSQ.
	Hasil Pembahasan	<p>Hasil penelitian menunjukkan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional baik secara parsial maupun bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Variabel motivasi prestasi, motivasi afiliasi dan motivasi kekuasaan secara parsial memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
10	Judul Penelitian	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Rsia Budhi Mulia (Maulna & Zaki, 2023)
	Metode Analisis Data	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. teknik sampling jenuh (sensus) digunakan sebagai teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini. Teknik sampling jenuh adalah teknik dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.
	Hasil Pembahasan	Hasil penelitian menunjukkan : 1. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas memiliki kesamaan dengan peneliti bahwa tiga dari penelitian terdahulu dan peneliti sama sama menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel (X) ,kepuasan kerja sebagai variabel (Y), sedangkan dua penelitian terdahulu dengan peneliti sama- sama menggunakan motivasi sebagai variabel moderasi. Perbedaan pada penelitian terdahulu dengan peneliti terkait Teknik mengambil data yang berbeda dan alat analisis yang digunakan, serta objek yang diteliti.

2.3 Kerangka Pikir

Kerangka analisis adalah model konseptual yang menjelaskan hubungan antara teori dan faktor-faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Kerangka analisis berupa bagan yang bertujuan untuk menjelaskan dan menggambarkan pengaruh dan hubungan antara beberapa variable yang akan diteliti. Dari Hipotesis penelitian maka konsep penelitian ini diwujudkan dalam gambar 2.1 yang disajikan dibawah ini :



Gambar 2.1. Diagram Kerangka Pikir

Pada gambar 2.1. diatas terlihat bahwa variabel Independen yang digunakan pada penelitian ini yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel dependen, sedangkan Motivasi Kerja merupakan Variabel Moderasi. Pengujian yang dilakukan nantinya untuk mengukur apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh pada Kepuasan Kerja dan apakah dengan adanya Motivasi akan memoderasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja.

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang akan di teliti, yang dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan, hipotesis menjadi teruji apabila semua gejala yang timbul tidak bertentangan dengan

hipotesis yang ada. Menurut sugiyono (2018), Hipotesis diartikan sebagai pernyataan mengenai keadaan populasi (parameter) yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian (statistik).

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Purnomo & Cholil, 2010) bahwa Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerjapegawai. Gaya kepemimpinan yang transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, perhatian kepada kebutuhan individu, dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada pegawai sebagai manusia yang memiliki hak-hak asasi.

H₁ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

2. Motivasi sebagai Pemoderasi Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya Sunarso (2017) seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, tanpa kepemimpinan yang baik maka tujuan organisasi akan sulit dicapai, termasuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang berlangsung, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Purnomo & Cholil, 2010) faktor lain juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Salah satu faktor tersebut adalah motivasi berprestasi. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan yang disertai dengan adanya motivasi berprestasi pegawai, dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Selain motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi juga dapat mempengaruhi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Adanya motivasi berafiliasi, maka pegawai akan bekerja secara maksimal. Jika gaya kepemimpinan transformasional disertai adanya motivasi berafiliasi, maka dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Motivasi kekuasaan merupakan motivasi atau keinginan untuk menjadi sosok penguasa. Setiap pegawai tentunya berharap akan menjadi pimpinan. Karena itu, mereka memiliki motivasi kekuasaan. Gaya kepemimpinan yang disertai adanya motivasi kekuasaan, dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

H₂: motivasi kerja memoderasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

