

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan setiap orang pasti berbeda sesuai dengan pengalaman kegiatan yang sudah dilakukannya, background keluarga, lingkungan tempat dia tinggal dan seterusnya. Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin atau pengikut mengambil tanggungjawab pribadi untuk mencapai tujuan bersama tersebut (Safaria, 2004:4) yang telah dikutip oleh Simanjuntak (2017).

Menurut Bass dalam Ritawati (2013) yang telah dikutip oleh Simanjuntak (2017) yang mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Dalam hal ini, para pengikut akan merasa percaya, mengagumi, loyal, dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi.

Menurut Avolio dan Bass dalam Ritawati (2013) yang telah dikutip oleh Simanjuntak (2017), ada empat hal yang menjadi ciri kepemimpinan transformasional, yaitu :

a. *Idealized Influence* (karismatik)

Idealized influence ini lebih condong ke arah kepemimpinan yang kharismatik. Sifat-sifat keteladanan yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pimpinannya. Perwujudan sifat keteladanan antara lain adalah member contoh bagaimana ia berperilaku dalam melayani orang lain, khususnya melayani karyawan sebagai mitra kerja. *Idealized influence* pada dasarnya pemberian keteladanan pada

pengikut melalui perilaku dan ucapan. Dalam mempraktikkan aspek keteladanan ini, pemimpin melakukan hal-hal berikut, yaitu memberikan makna yang terkandung dalam visi perusahaan secara menarik dan menggugah agar ada dorongan dalam diri pengikutnya untuk bersama-sama mewujudkan visi tersebut. Menunjukkan keteladanan dengan berkomunikasi secara efektif dan mempraktikkan perilaku yang mendukung visi, misi dan tata nilai perusahaan.

b. *Intellectual Stimulation* (rangsangan)

Dalam menunjukkan aspek *intellectual stimulation*, pemimpin mengajak pengikutnya untuk selalu mempertanyakan asumsi dibalik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan suatu hal. Dia berfokus pada pemberian apresiasi pada setiap gagasan, sekecil apapun gagasan tersebut. Sifat seperti ini membuat karyawan bergairah dalam menyampaikan gagasan. c. *Individual Consideration* (perhatian)

Individual consideration adalah cirri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan karyawannya dan membantu karyawan agar mereka bias maju dan berkembang dalam karir dan kehidupan mereka. Pimpinan sangat memperhatikan kebutuhan psikologi karyawan yang dipimpinya. Pemimpin memfasilitasi kebutuhan psikologi karyawan yang ingin maju dan mengembangkan kreasinya. Dia mendukung keinginan karyawan untuk maju dan berkembang

d. *Inspirational Motivation* (inspiratif)

Inspirational motivation adalah sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karyawan mereka menjadi bermakna. Bekerja bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang, melainkan juga sebuah wahana untuk menemukan kebermaknaan dalam hidup

2.1.2 Motivasi Kerja

Menurut McClelland, dalam Robbins (2006:222) yang telah dikutip oleh Simanjuntak (2017), bahwa motivasi merupakan kondisi jiwa yang

mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal. VeiztalRivai (2001:837) yang telah dikutip oleh simanjuntak (2017) bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Wexley dan Yukl dalam As'ad 2002 menyatakan motivasi berarti pemberian/penimbulkan motif, dan hal/keadaan yang menimbulkan motif, sedangkan Motivasi Kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, dimana kuat atau lemahnya motivasi kerja seorang karyawan ikut andil dalam menentukan besar kecilnya prestasi yang dicapai. Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan definisi Motivasi Kerja menurut Sondang P. Siagian (2008:138), terdapat 5 indikator motivasi kerja yang terdiri dari :

1. Daya Pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seseorang dalam berperilaku guna mencapai tujuan. Namun, cara-cara yang digunakan berbeda-beda dari tiap-tiap individu menurut latar belakang kebudayaannya masing-masing.

2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi/terpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan). Kemauan mengindikasikan adanya reaksi tertentu sebagai akibat adanya tawaran dari orang lain.

3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan permintaan tersebut tanpa merasa adanya keterpaksaan (ikhlas).

4. Membentuk Keahlian

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pembentukan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.

5. Membentuk Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil/prestasi tertentu. Dengan diketahui faktor-faktor pendorong tersebut maka akan lebih mudah seorang pemimpin untuk memotivasi diri atau karyawannya.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya dimiliki oleh individu yang telah menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan apa yang diinginkan atau merasa puas dengan apa yang telah dikerjakannya. Menurut Robbins (2008:78) yang telah dikutip oleh Amaliyah, dkk (2014) Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan Vecchio Wibowo (2011:501) yang telah dikutip oleh Amaliyah, dkk (2014) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Melihat pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan bangga atau senang dengan apa yang telah dicapai oleh seseorang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Salah satu tolak ukur untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan sebagai berikut.

Menurut Hariandja (2002) mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu:

1. Gaji

Gaji yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

2. Pekerjaan itu sendiri

Yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

3. Rekan sekerja

Rekan kerja yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan sekerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

4. Atasan

Atasan yaitu seseorang yang senantiasa member perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

2.1.4. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja karyawan baik kuantitas atau kualitas yang telah dicapai oleh karyawan atas pekerjaan yang telah di serahkan kepadanya. Menurut Babin & Boles Riani (2005:61) yang telah dikutip oleh sari (2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat produktivitas seorang karyawan yang terkait rekan kerja, hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi *role-stress* dan konflik kerja atau non-kerja. As'adRiani (2013: 61) yang telah dikutip oleh sari (2018) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan untuk mencapai sebuah tujuan. Menurut Robbins (2006) kinerja karyawan memiliki enam indikator, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

2.2. Peneliti Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini, antara lain

Tabel 2.1 penelitian terdahulu

No	Judul jurnal	Peneliti	Varibel	Hasil
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kereja karyawan sebagai variabel moderasi	Farisa Nuril Amaliyah, Bangbang Swasto, dan Heru Susilo (2014).	1. Gaya Kepemimpinan Transformasional 2. Kepuasan Kerja, 3. Motivasi	1. Hasil analisis statistic deskriptif gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar secara keseluruhan adalah baik.

				<p>2. Terdapat pengaruh signifikan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi kerja karyawan (Z1).</p> <p>3. Terdapat pengaruh signifikan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1).</p> <p>4. Terdapat pengaruh signifikan pada variabel motivasi kerja karyawan (Z1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1). Variabel Gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki pengaruh paling dominan karena nilai t hitung paling besar yaitu sebesar 5.871.</p>
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Niko Hendarto Simanjuntak (2017).	1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi, 3. Kepuasan Kerja	1. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan PT. Riau Pos Intermedia Pekanbaru dinilai sudah tepat, artinya didalam kepuasan kerja, sikap dan perilaku yang

				<p>diterapkan pimpinan PT. Riau Pos Intermedia Pekanbaru sudah sesuai dengan ketentuan dan tuntutan karyawan. Namun jika dilihat dari masing-masing dimensi gaya kepemimpinan transformasional, dimensi idealized influence dan individual consideration lebih baik, sedangkan dimensi intellectual stimulation dan inspirational motivation relative kurang baik. Ini berarti bahwa pimpinan PT. Riau Pos Intermedia Pekanbaru masih perlu meningkatkan kemampuan untuk memainkan peran sebagai intellectual stimulation dan inspirational motivation.</p> <p>2. Motivasi kerja PT. Riau Pos Intermedia Pekanbaru dinilai sudah baik, artinya kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan PT. Riau Pos</p>
--	--	--	--	---

				<p>Intermedia Pekanbaru positif. Namun dilihat dari masing-masing dimensi motivasi kerja, dimensi harapan terhadap umpan balik, pekerjaan yang menantang, ketahanan atau ketekunan dalam mengerjakan tugas dan kemampuan dalam melakukan inovasi relative lebih tinggi, sedangkan dimensi menyukai keberhasilan karena suatu kebetulan dan memiliki tanggungjawab pribadi terhadap kinerjanya relative lebih rendah. Ini berarti bahwa karyawan PT. Riau Pos Intermedia Pekanbaru kurang memiliki sikap menyukai keberhasilan karena suatu kebetulan dan kurang memiliki tanggungjawab daampekerjaannya.</p> <p>3. Kepuasan kerja karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia Pekanbaru memiliki tingkat</p>
--	--	--	--	--

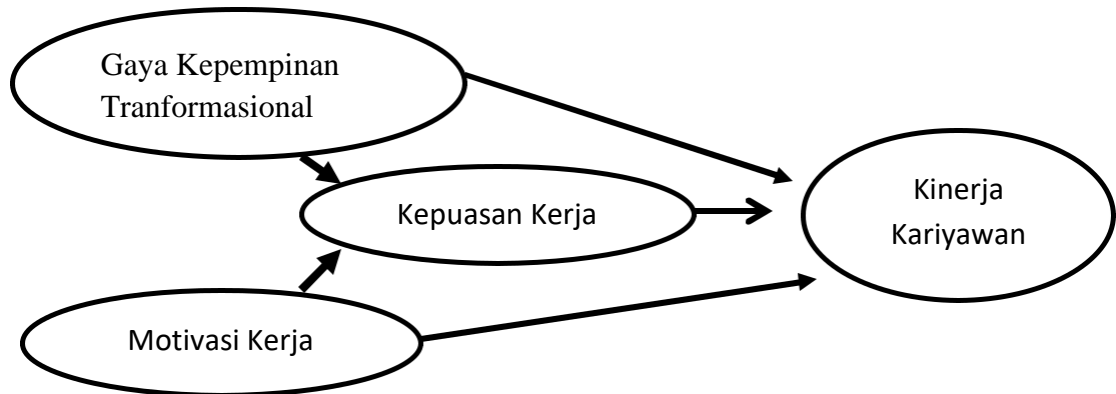
				<p>kepuasan kerja yang puas. Namun jika dilihat dari masing-masing dimensi kepuasan kerja, dimensi moral kerja dan prestasi kerja relatif lebih tinggi sedangkan dimensi disiplin kerja relatif lebih rendah. Ini berarti bahwa perusahaan PT. Riau Pos Intermedia Pekanbaru masih perlu meningkatkan disiplin kerja karyawan agar kepuasan kerja karyawan lebih meningkat.</p> <p>4. Berdasarkan pengujian secara parsial (uji-t), dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Berdasarkan pengujian secara simultan (uji- F), dapat disimpulkan bahwa variabel</p>
--	--	--	--	---

				<p>gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.</p>
3	<p>Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan kerja Dan Kinerja Pegawai Neregeri Sipil (PNS)</p>	<p>Ni Kadek Eni Januari, I Gede Riana, dan Made Subudi (2015).</p>	<p>1. Motivasi, 2. Kepuasan Kerja, 3. Kinerja</p>	<p>1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil.</p>
4	<p>Pengaruh kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Jateng Cabang Brebes</p>	<p>AzizahIndriani (2019).</p>	<p>1. Kepuasan Kerja, 2. Motivasi</p>	<p>1. Berdasarkan Pengujian yang dilakukan dengan melihat angka Sig.f hitung pada tabel Anova SPSS. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS, didapat angka Sig.F hitung sebesar $0.000 < 0.05$ sehingga dapat diartikan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Brebes .</p>

				<p>2. Hasil perhitungan menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,615 atau 61,5% yang menyatakan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja adalah kuat pada karyawan Bank Jateng Cabang Brebes.</p> <p>3. Berdasarkan analisis kualitatif antara lain diketahui bahwa: persentase tertinggi karyawan yang merasa kurang puas disebabkan oleh Lingkungan kerja, Kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan dan Kesempatan untuk mengembangkan diri, dan persentase tertinggi karyawan yang dapat digolongkan kinerja rendah yaitu: Kurang melaku kaninovasi dalam melaksanakan tugas, Sering melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan, Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki.</p>
--	--	--	--	--

2.3 Model Konseptual Penelitian

Berdasarkan peneliti terdahulu, maka model konseptual penelitian ini dapat digambarkan pada gambar 2.1 di bawah



Gambar 2.1 Model Konseptual Penelitian

2.4. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Berdasarkan analisis sementara yang digunakan untuk melihat masalah tersebut maka hipotesisnya sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Menurut Bass (Robbins, 2008:90-91) Gaya kepemimpinan

transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Dalam penelitian Amaliyah dkk (2014) menunjukan adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai mediasi.

H1= diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.4.2 .Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja karyawan akan selalu terdorong untuk bergerak dalam mencapai suatu tujuan hanya jika mereka merasa hal itu merupakan bagian dari tujuan pribadinya sehingga jika karyawan merasa tidak terdorong untuk mencapai tujuan atau bukan menjadi bagiannya, maka karyawan tidak akan

memiliki motivasi untuk berprestasi, jika itu terjadi maka akan berdampak buruk terhadap kepuasan kerja karyawan juga hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja di perusahaan, mereka menyatakan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para karyawan perusahaan.

Dalam penelitian Ardiaz dkk (2017), menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. H-2= diduga motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Gibson (Wibowo, 2014:170) menggambarkan adanya hubungan timbalbalik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan terjadi sebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.

Dalam penelitian Febryana (2015), menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. H-3=diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

