

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan

##### 2.1.1.1 Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya.

**Tabel 2.1**

**Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Tahun	Peneliti	Konsep
1.	2009:290	Yukl	Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.
2.	2012:47	Modiani	Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-

			hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal.
3.	2013:3	O'Leary dalam Martha Andy Pradana	Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Dari beberapa konsep diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Setiawan dan Muhith (2013:31) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- a) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan;
- b) Harapan dan perilaku atasan;
- c) Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan;

- d) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan;
- e) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan dan
- f) Harapan dan perilaku rekan.

Sedangkan menurut Bass (1990) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

a. Karisma

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

b. Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

c. Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

d. Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

### **2.1.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010:263):

#### **1. Kharisma**

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

#### **2. Motivasi Inspiratif**

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang

dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

### 3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

### 4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009:305) yaitu :

#### 1. Pengaruh Ideal Atau Kharismatik

Perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin.

#### 2. Pertimbangan Individual

Meliputi pemberian dorongan, dukungan dan pelatihan terhadap pengikut.

3. Motivasi inspirasional

Meliputi penyampaian visi yang menarik, untuk memfokuskan bawahan, dan model perilaku yang tepat.

4. Stimulasi intelektual

Perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut untuk memandag masalah dari perspektif yang baru.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari teori Yukl (2009:305) yang meliputi: pengaruh ideal atau kharismatik, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, motivasi kerja bagi karyawan, hasil kerja yang lebih besar, dan imbalan internal. Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu para karyawan menjadi lebih percaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang ada dan bekerja sesuai dengan arah yang akan mengarah ke pencapaian sasaran yang lebih tinggi di masa yang akan datang. Pada setiap tahap dari proses transformasional tersebut, kinerja karyawan ditentukan oleh keberhasilan pemimpin (Modiani, 2012:47).

#### **2.1.1.4 Tujuan Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Setelah memahami pengertian kepemimpinan transformasional, tentunya kita juga perlu mengetahui apa tujuan kepemimpinan tersebut. Berikut penjelasannya:

1. Sarana untuk Mencapai Tujuan

Kepemimpinan adalah sarana penting untuk mencapai tujuan. Dengan memperhatikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut, maka kita bisa mengetahui jiwa kepemimpinan dari seseorang.

2. Memotivasi Orang Lain

Tujuan kepemimpinan yang lain adalah untuk membantu orang lain menjadi termotivasi, mempertahankan serta meningkatkan motivasi di dalam diri mereka. Dengan kata lain, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa memotivasi pengikut/ bawahan untuk mencapai tujuang yang diinginkan.

#### **2.1.2 Motivasi Kerja**

##### **2.1.2.1 Konsep Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan keinginan seseorang melakukan sesuatu akibat dorongan dari diri sendiri maupun dari luar diri pegawai. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan pegawai untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya.

**Tabel 2.2**  
**Konsep Motivasi Kerja**

No	Tahun	Peneliti	Konsep
1.	2009:93	A.A. Prabu Mangkunegara	Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.
2.	2009:320	Marihot Tua Effendi Hariandja	Motivasi adalah sebagai faktor – faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah .
3.	2014:297	Zameer, Ali, Nisar dan Amir	Motivasi merupakan keinginan karyawan untuk melakukan sesuatu yang diberikan dan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab.

Dari beberapa konsep diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi timbul dalam diri pegawai atau melalui rangsangan dari luar diri pegawai tersebut. Dalam sebuah organisasi, pemimpin dalam hal ini dituntut memainkan peran yang lebih dalam memberikan rangsangan dan dorongan agar pegawainya semakin termotivasi dalam menghasilkan output yang memuaskan dan terus berusaha lebih meningkatkan lagi hasil kerjanya.

#### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Motivasi Kerja**

Fredick Hezberg, dkk (Wirawan, 2013) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja :

1. Faktor Motivasi : faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini akan mendorong lebih banyak upaya.

2. Faktor penyehat : faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

### **2.1.2.3 Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Zameer, Ali, Nisar dan Amir (2014:297), motivasi merupakan keinginan karyawan untuk melakukan sesuatu yang diberikan dan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab, indikator dari motivasi kerja menurut mereka ada 5 yang mengacu kepada 2 dimensi yaitu:

#### 1. Monetary motivational,

- Gaji. Pemberian upah secara tepat waktu dan penetapan gaji sesuai dengan pekerjaannya maka akan membuat kebiasaan baik karyawan meningkat.
- Bonus. Bonus yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kinerja karyawan tersebut akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

#### 2. Non-monetary motivational

- Jaminan kesejahteraan karyawan. Jaminan tersebut meliputi hak cuti, jaminan kesehatan yang ditanggung oleh perusahaan, hak mendapatkan jatah rumah, dan lain sebagainya.
- Perasaan aman memiliki pekerjaan. Hal-hal yang dapat memicu motivasi akan membuat karyawan merasa aman karena bekerja di perusahaan itu.
- Promosi. Pengembangan dan peningkatan karir yang ditawarkan perusahaan akan membuat seorang karyawan bertahan di perusahaan tersebut dalam waktu yang lama atau bahkan sampai pensiun.

#### **2.1.2.4 Langkah-langkah Motivasi Kerja**

Dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkahlangkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin. Adapun langkahlangkah tersebut menurut Sunyoto (2013: 17), adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan.
2. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
3. Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
4. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi para karyawan.
5. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk.
6. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis

### 2.1.2.5 Meningkatkan Motivasi Kerja

Ada dua cara pokok seorang pemimpin untuk meningkatkan motivasi kerja (Munandar, 2010), yaitu:

1. Bekerja keras dengan memaksakan tenaga kerja untuk bekerja keras atau dengan memberikan ancaman, dapat membuat tenaga kerja, kalau tidak dapat menghindarkan diri dari situasi yang mengancam tersebut, akan bekerja keras. Misalnya atasan ingin menegakkan disiplin kerja sehingga menuntuk bawahannya datang tepat waktu dan tampak selama jam-jam kerja terus melaksanakan tugas mereka sampai berakhirnya jam kerja mereka, serta mengancam akan menghukum mereka yang sekian kali tidak datang tepat pada waktunya, atau yang tampak malas pada pekerjaannya. Jika bawahan merasa tidak dapat keluar dari perusahaannya (karena banyak penangguran sehingga sulit sekali mendapatkan pekerjaan baru), maka ia akan berusaha akan selalu datang tepat pada waktunya dan akan tampak bekerja selama jam-jam kerja.
2. Memberi tujuan yang bermakna bersama-sama dengan tenaga kerja yang bersangkutan ditemukan tujuan-tujuan yang bermakna, sesuai dengan kemampuannya, yang dapat dicapai melalui prestasi kerjanya yang tinggi. Misalnya tenaga kerja mengharapkan mampu mencicil rumah untuk dirinya setelah bekerja lima tahun pada perusahaan. Cicilan setiap bulannya tidak memberatkannya dan akan selesai dalam

10 tahun. Jika kebijakan perusahaan memungkinkan, maka ia akan bekerja dengan motivasi kerja yang tinggi.

## 2.1.3 Kepuasan Kerja

### 2.1.3.1 Konsep Kepuasan Kerja

Setiap karyawan secara individual mempunyai kepuasan kerja yang berbeda, sekalipun berada dalam tipe pekerjaan yang sama hal ini tergantung tingkat kebutuhannya dan sistem yang berlaku pada dirinya.

**Tabel 2.3**  
**Konsep Kepuasan Kerja**

No	Tahun	Peneliti	Konsep
1.	2013:15	Dadang	Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya.
2.	2014:73	Edy Sutrisno	Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat.
3.	2015:170	Robbins	Suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Pemenuhan kebutuhan kepuasan kerja bagi karyawan perlu mendapat perhatian dan harus dilakukan oleh manajemen perusahaan. Hal ini untuk menghindari dampak-dampak yang tidak diinginkan yang dapat merugikan

karyawan yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan. Selain itu faktor kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi tingkatan hasil pencapaian kinerja masing-masing individu atau karyawan.

Dari beberapa konsep diatas dapat disimpulkan bahwa dalam suatu organisasi kepuasan kerja karyawan merupakan suatu ungkapan sikap dari karyawan itu tersebut terhadap pekerjaan, kompensasi dan promosi atas profesinya dan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini meliputi suasana ditempat kerja dan hubungan yang terjalin baik antar anggota organisasi. Kepuasan kerja ini akan timbul bila para karyawan merasa apa yang seharusnya diterima dari pekerjaan yang dilakukannya telah selesai dibandingkan dengan apa yang telah mereka lakukan atas pekerjaannya tersebut.

#### **2.1.3.2 Pengukuran Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja menurut Marihot T.E Hariandja (2005:290-291), menyebutkan kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam factor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu :

1. 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 kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Gilmer (1996) dalam Edy Sutrisno (2014 : 77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Kemauan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.
6. Faktor Instrinsik dan pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

#### **2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Pengukuran variabel kepuasan kerja menurut Robbins (2015: 181-182) terdiri dari 5 indikator, yang meliputi:

##### **1. Kondisi Kerja Yang Mendukung**

Pegawai peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai..

##### **2. Pekerjaan Yang Secara Mental Menantang**

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

### 3. Rekan Kerja Yang Mendukung

Bagi kebanyakan pegawai, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

### 4. Kesesuaian Kepribadian Dengan Pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

### 5. Upah

Para pegawai menginginkan sistem upah yang adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

#### **2.1.3.5 Manfaat Kepuasan Kerja**

Menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh Robinson dan Corners dalam Zoeldhan (2013), diperkirakan tidak kurang dari 3.350 buah artikel yang

berkaitan dengan kepuasan kerja, menyebutkan bahwa kepuasan kerja akan memberikan manfaat antara lain, sebagai berikut:

1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
2. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
3. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
4. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
5. Mengurangi tingkat absensi
6. Mengurangi turnover
7. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja
8. Meningkatkan motivasi kerja
9. Menimbulkan kematangan psikologis
10. Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.4**  
**Penelitian Terdahulu**

NO	Peneliti/ Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan / Persamaan
1.	Samuel Novian Kilapong (2013)	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, SELF EFFICACY, SELF ESTEEM PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. TROPICA COCOPRIMA MANADO  <b>Metode :</b> Regresi Berganda <b>Sampel :</b> Sampel jenuh sebanyak 300 responden.	Kepemimpinan transformasional, self efficacy, self esteem berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tropica Cocoprime Manado.	<b>Persamaan :</b> Sama-sama mengukur kepemimpinan transformasional pengaruh terhadap kepuasan kerja  <b>Perbedaan :</b> Peneliti terdahulu melakukan pengukuran self efficacy, self esteem, sedangkan penulis hanya mengukur kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

2.	Robin Subowo dan Roy Setiawan (2015)	<p>PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARAYAWAN PADA PT MULTI ARTISTIKACITHRA</p> <p><b>Metode :</b> Penelitian kausal.</p> <p><b>Sampel :</b> Sampel jenuh sebanyak 40 responden.</p>	<p>Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</p> <p>Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 62,5%.</p>	<p><b>Persamaan :</b> Sama-sama mengukur kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.</p> <p><b>Perbedaan :</b> Objek tempat dilakukannya penelitian.</p>
3.	M.L. Voon, M.C. Lo , K.S. Ngui , N.B. Ayob (2011)	<p>The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia.</p> <p><b>Metode :</b> Regresi Berganda</p> <p><b>Sampel :</b> Sampel jenuh sebanyak 200 responden.</p>	<p>Secara keseluruhan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan aspek kepemimpinan transaksional dan transformasional yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di sektor publik di Malaysia</p>	<p><b>Persamaan :</b> Sama-sama mengukur gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.</p> <p><b>Perbedaan :</b> Peneliti terdahulu menentukan aspek kepemimpinan transaksional sedangkan penulis tidak menentukan</p>
4.	Leli Nirmalasari (2014)	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kautsar Utama Bandung</p> <p><b>Metode :</b> Anlisis Jalur / Path Analysis</p> <p><b>Sampel :</b> Sampel jenuh sebanyak 90 responden.</p>	<p>Melalui uji F hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh ketiga variabel tersebut termasuk kategori sangat signifikan artinya hasil penelitian ini dapat digeneralisasi terhadap karyawan lainnya, bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kautsar Utama Bandung.</p>	<p><b>Persamaan :</b> Sama-sama mengukur gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.</p> <p><b>Perbedaan :</b> Peneliti terdahulu melakukan pengukuran budaya organisasi dan kompensasi, sedangkan penulis tidak melukan pengukuran tersebut.</p>
5.	Abda Alif (2015)	<p>PENGARUH MOTIVASI KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi sangat penting bagi seorang pegawai sebab melalui motivasi seseorang akan menggerakkan dan mengendalikan perilaku.</p>	<p><b>Persamaan :</b> Sama-sama mengukur motivasi kerja dan kepuasan kerja</p> <p><b>Perbedaan :</b> Peneliti terdahulu mengukur pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap OCB dan variabel interventing, sedangkan penulis</p>

		PERUSAHAAN TERMINAL LPG  <b>Metode :</b> Skala Likert <b>Sampel :</b> Sampel jenuh sebanyak 179 responden.		tidak melukan pengukuran tersebut.
6.	Bayu Dwilaksono Hanafi dan Corry Yohana (2017)	PENGARUH MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA, TERHADAP KINERJA KARYAWAN, DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABELMEDIASI PADA PT BNI LIFEINSURANCE  <b>Metode :</b> Hubungan Kausal <b>Sampel :</b> Sampel jenuh sebanyak 220 responden	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Uji hipotesis pertama dengan hasil yang telah didapatkan menunjukkan bahwa variabel motivasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai pengaruh yang kuat karena angka yang didapati melebihi nilai kritis ttabel yakni sebesar 1.96 dengan t value 2.97.	<b>Persamaan :</b> Sama-sama mengukur motivasi kerja dan kepuasan kerja.  <b>Perbedaan :</b> Peneliti terdahulu mengukur lingkungan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan penulis tidak melakukan pengukuran tersebut.
7.	Dwi G. Verasari (2016)	PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PADA BANK BCA  <b>Metode :</b> Skala Likert <b>Sampel :</b> Sampel jenuh sebanyak 65 responden.	Berdasarkan hasil analisis data dari penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan sebesar 8,9%. Tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan sebesar 0,0%. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pada karyawan sebesar 10%, sisanya sebesar sebesar 81,1% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Hal tersebut mungkin dikarenakan beberapa faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja seperti usia dan masa kerja.	<b>Persamaan :</b> Sama-sama mengukur kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.  <b>Perbedaan :</b> Tempat melakukan penelitian.
8.	H. M. Thamrin (2012)	The Influence of Transformational Leadership and	Bahwa kepemimpinan transformasional dapat	<b>Persamaan :</b> Sama-sama menjelaskan variabel

		Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance  <b>Metode :</b> Skala Likert <b>Sampel :</b> Sampel jenuh sebanyak 100-200 responden.	digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja.	kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.  <b>Perbedaan :</b> Penelitian terdahulu mengukur komitmen organisasi dan kinerja karyawan, sedangkan penulis tidak mengukur.
--	--	--	---	--

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Di setiap perusahaan kepuasan kerja menjadi salah satu fenomena yang sering terjadi. Kepuasan pada dasarnya yaitu sesuatu yang bersifat individu dari diri masing-masing setiap orang. Dari setiap individu pasti memiliki tingkat perbedaan kepuasan yang sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada diri sendiri. Apabila pegawai merasa senang dalam pekerjaannya maka mereka akan merasakan kepuasan didalam dirinya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi dalam kepuasan kerja pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional, adanya pemimpin perusahaan yang memotivasi pegawainya untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari yang awalnya mereka harapkan. Selain faktor gaya kepemimpinan transformasional, faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah motivasi kerja karena dalam penelitian ini dapat dikatakan berpengaruh pada kepuasan kerja. Motivasi merupakan salah satu dorongan dari diri seseorang itu sendiri untuk mencapai sesuatu yang menjadi tujuannya. Pada intinya motivasi dapat mendorong pegawai untuk bekerja keras sehingga bisa mencapai tujuan yang diinginkan oleh dirinya sendiri ataupun bagi perusahaan dimana dia bekerja.

Dengan itu gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dapat menentukan terjadinya kepuasan kerja seorang pegawai disebuah perusahaan tempat mereka bekerja.

### **2.2.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Robbins dan Judge (2008:90) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Situasi organisasi dengan kepemimpinan transformasional membuat karyawan selalu bergairah dalam bekerja. Selalu ada sesuatu yang baru dan membuat karyawan akan mendapatkan prestasi yang menggembirakan.

Kepemimpinan transformasional ini sangat kuat pengaruhnya terhadap munculnya kepuasan kerja karyawan terutama karena karakteristik pemimpin yang peduli pada keberbedaan kemampuan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Dewi Lingga Sugiarti (2007) dan Basilius Redan Werang (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikansi terhadap kepuasan.



**Gambar 2.1**  
**Hubungan Antara X1 dan Y**

### 2.2.2 Hubungan Antara Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

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 (Hasibuan 2008: 141).

Pemberian motivasi bagi setiap karyawan sangat penting untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan agar dapat mencapai kepuasan akan kebutuhannya. Sehingga pemberian motivasi terhadap karyawan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Motivasi kerja secara signifikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Sesuai penelitian yang dilakukan oleh Achmad Ichsan Rafli (2003) dan Endo Wijaya Kartika (2010) adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.



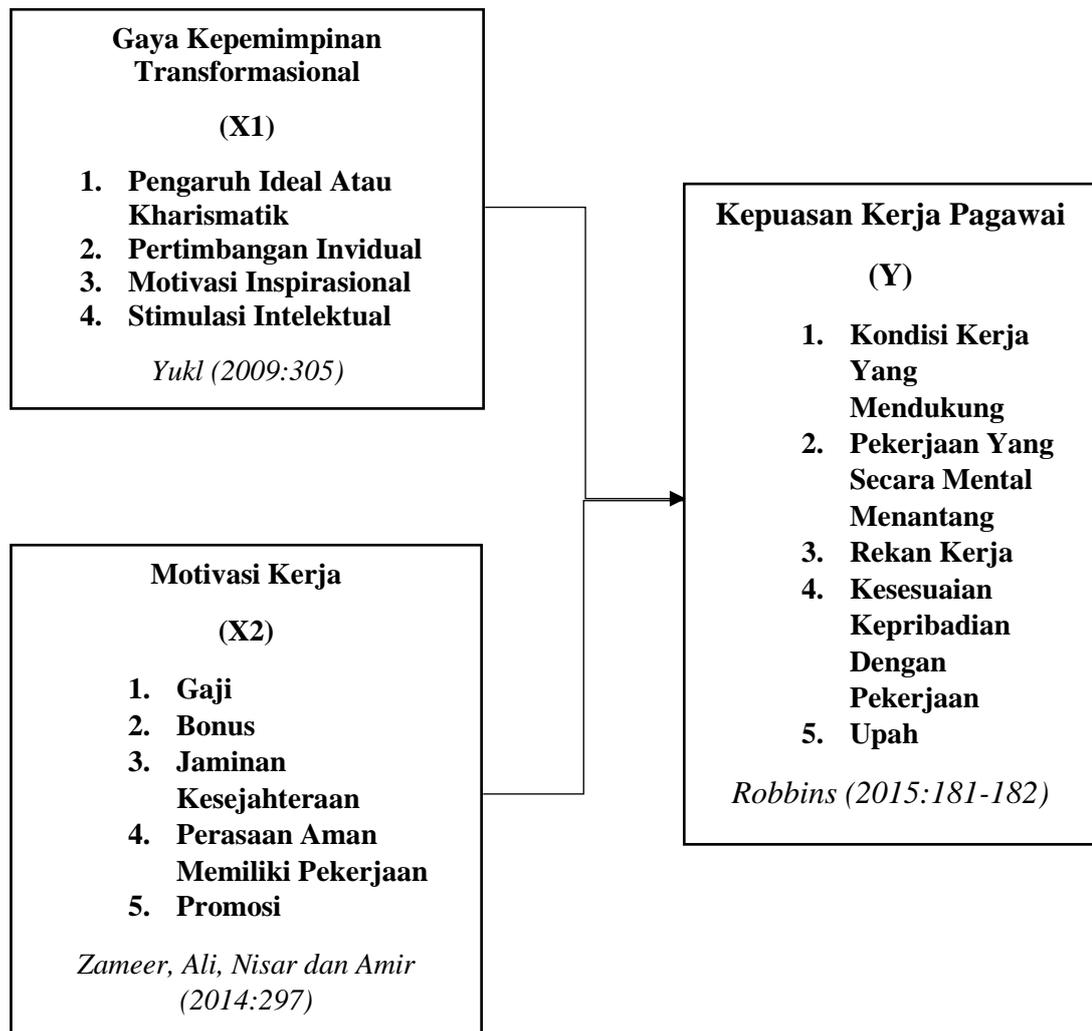
**Gambar 2.2**  
**Hubungan Antara X2 dan Y**

### **2.2.3 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya pegawai dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardinidalam Suranta, 2006:32).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya (Handoko, 2010:192). Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat.

Berdasarkan uraian di atas maka paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.3**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:64) mengatakan “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”.

Berdasarkan masalah yang sudah saya rumuskan tadi, jadi bisa di simpulkan hipotesisnya sebagai berikut :

- Diduga terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Sub Hipotesis :

- Diduga terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.
- Diduga terdapat Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.