

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian pertama dilakukan oleh Thorlakson dan Murray (1998) yang membuktikan bahwa ada hubungan yang didapat perilaku kepemimpinan suatu organisasi atau pemimpin organisasi akan dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh organisasi. Penelitian ini juga mengevaluasi efek pengenalan pemberdayaan yang terkontrol dengan kekuatan, fungsi, manajerial dan gaya kepemimpinan serta motivasi kerja.

Penelitian kedua dilakukan oleh Kinman, et.al. (2001) motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mengukur efek dari pemberdayaan di tempat kerja, hasil yang didapat tidak ada perbedaan yang signifikan antara pemberdayaan yang diberi pemberdayaan dan yang dikontrol dan dapat diketahui dari gaya kepemimpinan yang dilaksanakan secara baik dengan kemampuan seorang pemimpin yang berani mengambil sikap terhadap bawahannya maka akan mempercepat sukses bawahan dari program kerja yang akan dilaksanakannya.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Robert et. al. (1992) yang membuktikan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dan kepuasan kerja. dapat diketahui juga hubungan yang ada tidak terlalu kuat diantara orientasi kerja pada pekerja karena bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sifat yang lebih positif. Kenyataan lain menunjukkan bahwa faktor-faktor lain juga menyokong secara signifikan pada kepuasan kerja secara keseluruhan,

penemuan ini secara tetap berada dalam suatu cara. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan diakibatkan oleh cara-cara yang ditunjukkan para manajer dalam memperhatikan dan meminta pendapat para bawahannya.

Penelitian ke empat dilakukan oleh Listiyanto dan Setiaji (2007) dengan judul Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi, kepuasan kerja, dan variabel disiplin kerja terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Penelitian yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disajikan pada tabel 2.1 yang merangkum hasil penelitian dari para peneliti terdahulu sebagai sumber utama dalam penelitian ini. Dimana dalam tabel yang disajikan dipaparkan nama, tahun dan judul dari penelitian. kemudian alat yang digunakan untuk menguji data penelitian dan berapa variabel yang mendukung dari penelitian serta hasil dan hubungannya dengan penelitian ini.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Metode Analisis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Gail & Russell Kinman , 2001 <i>The Role of Motivation to learn in Management education</i>	Semi-structure d interview w.. Categorising & Coding response s method.	1.In-house delivery of a degree programme for managers using work-based learning 2.Motivational orientation to learn 3.Learning style & learning outcomes	Mengujikemungkinan faktor-faktor utama motivasi untuk manajer guna menyelesaikan in-house delivery of a degree-program yang tidak selalu kondusif pada tiap bentuk efektivitaspembelajaran. Budaya organisasi yang kuat & persuasive akan

				secara signifikan mempengaruhi management learning from a degree programme.
2	Mark. A-Emmert & Walied A. Taher, 1992 <i>Public Sector Profession. The Effect of Public Sector jobs on Motivation, Job Satisfaction &amp; Work involvement</i>	Regresi	X= Job Characteristic Y: Job Satisfactio	Profesi di Publik Sektor mempunyai kepuasan kerja rendah & tidak tingginya dorongan kerja keterlibatan belajar dari pekerjaan lapangan (blue-collar worker).Kaitan dengan penelitian ini adalah adanya hubungan antara Kepuasan Kerja dengan MotivasiKerja.
3	Timothy DeGroot, D.Scott Kiker, Thomas C. Cross 2000 <i>"A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership</i>	Common Method Variance	1)Karismatik Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap Efektifitas Kepemimpinan (2)Karismatik Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap Kpemimpinan Subordinasi (3)Karismatik Kepemimepinan secara positif berpengaruh terhadap Upaya Subordinasi. (4)Karismatik Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap Kepuasan	Hasil menunjukkan hubungan antara karisma pimpinan dan efektifitas peminpin lebih lemah dari yang dilaporkan dalam literature yang telah dipublikasikan. Ketika efektifitas kepemimpinan diukur pada level individu.begitu juga pada kinerja - subordinate lainnya menunjukkan pengaruh yang sangat rendah. Hasil kepemimpinan karismatik lebih efektif pada kinerja grup daripada kinerja individu

			Kerja Subordinasi. (5).Karismatik Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Subordinasi	
4	Alan J. H. Thorlakson and Robert P.Murray, 1996 <i>An Empirical Study of Empowerment in the Workplace</i>	Regresi linier berganda	Untuk mengukur efek dari pemberdayaan di tempat kerja. Tidak ada perbedaan signifikan antara grup yang diberi pemberdayaan dengan grup yang terkontrol. Keduanya sama dengan hubungan variabel yang diteliti. Studi ini juga mengevaluasi efek pengenalan pemberdayaan yang terkontrol dengan kekuatan, fungsi manajerial, gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan.	Hasil uji memberi kesimpulan: (1) Jangan percaya pada sertifikasi bukti pemberdayaan dalam proses, (2)Jangan berasumsi bahwa mengadopsi pemberdayaan sebagai teknik akan menghasilkan implementasi secara otomatis. Pemberdayaan adalah pilihan bukan alat, (3)Momen penerapan pemberdayaan sangat relatif untuk perubahan organisasi, seperti downsizing dan restrukturisasi agar dapat dipertimbangkan, (4) Kenali bahwa pemberdayaan bukan proses satu malam melainkan hanya sebuah “jalan hidup”, dimana membutuhkan waktu dalam penerapannya. (5) Cara pandang pemberdayaan bukan suatu mode tapi sebagai suatu kesempatan dan

				tantangan guna membantu melampiaskan potensi penuh suatu organisasi
5.	Listiyanto dan Setiaji (2007) dengan judul Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi linier berganda	variabel bebas yang meliputi karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas yang meliputi karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja secara bersama-sama berhubungan dan berpengaruh sangat kuat terhadap pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil sig F < 5% ( $0,000 < 0,05$ ) yang artinya bahwa secara bersama-sama variabel karakteristik individu (X1), karakteristik pekerjaan (X2), dan karakteristik situasi kerja (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Sedangkan menurut Malayu (2006:1) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Lawrence A. Appley dalam Manullang (2004:2) manajemen adalah “the art of getting things done through the effort of other people” (seni dalam memperoleh hasil melalui usaha orang lain). Sedangkan mendekati definisi tersebut ialah definisi yang diberikan oleh Newman dan Terry dalam Manullang (2004:2) yang menyatakan bahwa manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan memperoleh hasil tertentu melalui orang lain.

Manullang (2004:7) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan seni dan ilmu untuk memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara berdaya guna dan adanya kegairahan kerja dari para tenaga kerja. Sedangkan Malayu (2006:10) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni menggerakkan orang-orang dalam organisasi atau perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.2.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Martoyo Susilo (2000: 141) manajemen sumber daya manusia dapat dirinci menjadi 4 tujuan utama yaitu :

##### **1. Tujuan Organisasi**

Mutlak bagi setiap manajer suatu organisasi dalam menggerakkan, memotivasi, mengarahkan, dan mengefektifkan secara tepat dan benar pada karyawan dalam mencapai sasaran tugas pokoknya masing-masing. Pengetahuan manajemen sumber daya manusia sangat mutlak dihayati dan dilaksanakan oleh setiap pemimpin disemua bidang dalam organisasi.

##### **2. Tujuan Fungsional**

Sumber daya manusia di setiap organisasi harus sesuai dengan tujuan organisasi yang lebih besar. Tidak berlebihan maupun tidak terlalu kurang dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Setiap unit organisasi yang mengelola atau menggunakan sumber daya manusia harus mampu memelihara keseimbangan yang tepat dalam kuantitas maupun kualitas dalam mencapai tujuan organisasi masing-masing.

### 3. Tujuan Sosial

Aspek etika atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi, merupakan tanggung jawab organisasi yang menangani anggota masyarakat di luar organisasi.

### 4. Tujuan Personal

Kepentingan personal atau individu dalam organisasi harus diperhatikan oleh setiap manajer. Tujuan personal atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan untuk tercapainya tujuan organisasi.

## **2.2.2. Perilaku Kepemimpinan**

### **2.2.2.1. Pengertian Perilaku kepemimpinan**

Menurut Wahjosumidjo (2005: 17), kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Kepemimpinan telah menjadi topik yang sangat menarik dari para ahli sejak masa dahulu hingga sekarang. Telah banyak pula pengertian dan konsep kepemimpinan yang ditawarkan oleh para ahli.

Hughes, Ginnet, dan Curphy (2010: 5) dalam bukunya *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, 7th ed.* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, para pengikut, dan situasi. Dalam buku tersebut dijelaskan gagasan utamanya bahwa kepemimpinan merupakan proses, bukan jabatan. Kepemimpinan menghasilkan sesuatu sebagai



hasil interaksi seorang pemimpin dan pengikutnya. Sejumlah pakar bahkan memperluas pandangan terakhir lebih jauh hingga menyatakan bahwa kepemimpinan sebetulnya tidak ada. Mereka berpendapat bahwa sukses tidaknya sebuah organisasi sering kali salah diatribusikan kepada pemimpin organisasi tersebut, tetapi mungkin saja justru faktor situasilah yang sebenarnya memilikidampak yang lebih besar pada keberfungsian sebuah organisasi, bukan faktor individu di dalamnya, termasuk si pemimpin.

Sedangkan definisi Ginnet pada tahun 1996 lebih menekankan tugas pemimpin untuk menciptakan kondisi yang kondusif bagi kelompok agar dapat menjadi kelompok yang efektif. (dalam Hughes, 2010: 5)Winder pada tahun 2006menyatakan bahwa apa yang kemudian dibutuhkanadalah organisasi berbasis pemimpin, dengan kapasitas kepemimpinan tertanam diseluruh organisasi. Kepemimpinandinyatakansebagai suatu proses di mana para pemimpin tidak dilihat sebagai individu yang bertanggung jawab atas pengikut, tetapi sebagai anggotakomunitas praktek. Pemimpin, dalam artian ini, bukan menjadi hakim, melainkan menjadi rekan kerja, konseling dan memimpin anggotanya dari hari ke hari, belajardari mereka dan bersama mereka.

Menurut Anderson et. al. (1994) kepemimpinan atau *leadership* merupakan kemampuan dari manajemen puncak untuk membangun, mempraktekkan, dan memimpin suatu visi jangka panjang bagi organisasi, dipicu oleh perubahan lingkungan, sebagai oposisi bagi suatu peran pengendalian manajemen internal. Oleh karena itu kepemimpinan kemudian dicontohkan atau ditunjukkan oleh kejelasan dari visi, orientasi jangka panjang, pemberdayaan karyawan, gaya

manajemen pelatihan, perubahan partisipatif, merencanakan dan mengimplementasikan perubahan organisasi (Anderson et. al. 1994). Selain itu kepemimpinan juga didefinisikan sebagai “proses mempengaruhi aktivitas – aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan”

#### **2.2.2.2. Konsep Perilaku Kepemimpinan**

Selama beberapadecade terakhir, diawali pada permulaan tahun 1950-an, penelitian mengenai perilaku pemimpin telah didominasi oleh suatu fokus pada sejumlah kecil aspek dari perilaku. Kebanyakan studi mengenai perilaku kepemimpinan selama periode tersebut menggunakan kuesioner untuk mengukur perilaku yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada hubungan. Beberapa studi telah dilakukan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektivitas kepemimpinan seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Peneliti-peneliti lainnya menggunakan eksperimen laboratorium atau lapangan untuk menyelidiki bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan.

Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theory of leadership*) didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (*leader aremade, nor born*). Berakar pada teori *behaviorisme*, teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau internal. Menurut teori ini, orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin, misalnya, melalui pelatihan atau observasi.

Pendekatan perilaku ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) pemimpin. Alasannya sifat seseorang sukar untuk diidentifikasi. Beberapa ahli berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian, keefektifan perilaku kepemimpinan ini dipengaruhi oleh beberapa variabel. Jadi perilaku tidak mutlak menentukan keberhasilan suatu kepemimpinan.

Konsep perilaku kepemimpinan ini muncul karena menganggap bahwa konsep sifat kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang efektif, karena sifat sulit untuk diidentifikasi. Yulk sebagaimana yang dikutip Marno dkk, menjelaskan bahwa perilaku pemimpin terhadap bawahan ada 4 bentuk perilaku, yakni 1) ada yang lebih menekankan pada tugas; 2) ada yang lebih mementingkan pada hubungan; 3) ada yang mementingkan kedua-duanya; dan 4) ada yang mengabaikan kedua-duanya. Ada juga peneliti yang mengatakan bahwa perwujudan perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan ialah 1) penekanan pada hubungan atasan-bawahan, 2) perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya, dan 3) menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan. Dalam penjabaran lebih lanjut, analisis perilaku kepemimpinan ini menghasilkan beberapa teori kepemimpinan sebagaimana yang akan dijelaskan di bawah ini secara lebih detail.

### **2.2.2.3. Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan instansi. Kepuasan kerja memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi, serta merangsang semangat kerja dan loyalitas pegawai. Banyak definisi tentang kepuasan kerja yang dikemukakan oleh sejumlah ahli. Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut pandangan Luthans (1998), kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pegawai tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap bermanfaat. Karena ini adalah masalah persepsi maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang berbeda dengan orang lain, karena hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang adalah berbeda, Luthans (1998) membagi kepuasan kerja menjadi 3 (tiga) dimensi : (1) Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga dan dirasakan atau hal ini tidak dapat dinyatakan tetapi akan tercermin dalam sikap pegawai. (2) Kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi dari yang diharapkan, misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap imbalan yang sepadan. Dan kenyataannya, dia mendapat gaji sesuai dengan yang diharapkan dan mendapat pujian dari atasan karena prestasi yang mampu diraihinya. Maka pegawai seperti ini akan merasa puas dalam bekerja. (3) Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan tercermin melalui sikap perilakunya, misalnya dia akan

semakin loyal pada instansi, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi, tertib, disiplin dan mematuhi aturan-aturan yang ditetapkan instansi, serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Dalam hubungannya dengan kinerja individu menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Shea (1999), terdapat suatu hasil bahwa individu yang bekerja dibawah pemimpin dengan karakteristik considerate dan kharismatik mempunyai kinerja yang lebih baik. Dan juga menurut DeGroot et. al. (2000) dalam analisisnya menemukan bahwa kepemimpinan kharismatik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Kemudian dalam hubungannya dengan kepuasan kerja pada pegawai, analisisnya menemukan bahwa kepemimpinan kharismatik mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Dan dalam operasionalisasinya sifat yang mendasari dari seorang pemimpin untuk tujuan kepuasan kerja bawahannya harus mempercayai kemampuan, rasa tanggung jawab, dan komitmen orang-orang di seluruh organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. (Lawler, 1988). Church (1992) menjelaskan bahwa secara lebih khusus, keragaman dalam kepuasan pegawai dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin, manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian serta kerja sama dengan pegawai lainnya.

### **2.2.3. Motivasi Karyawan**

#### **2.2.3.1. Pengertian Motivasi Karyawan**

Menurut Malthis (2001) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robins dan Mary, 2005).

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994). Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi.

Menurut Siagian (2002) ada 6 (enam) teknik aplikasi teori motivasi, yaitu:

- 1) Manajemen berdasarkan sasaran atau *management by objectives* (MBO).
- 2) Program penghargaan karyawan.

- 3) Program ketertiban karyawan.
- 4) Program imbalan bervariasi.
- 5) Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan.
- 6) Manfaat yang fleksibel.

Menurut Rivai (2004) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan: cara berinteraksi, menjadi pendengar aktif, penyusunan tujuan yang menantang, pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi dan informasi yang menggunakan teknik penguatan. Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. Pertama, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. Kedua, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerikayaan pekerjaan (Leidecker and Hall dalam Timpe, 1999:13). Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*recognition*), dan tanggung jawab (*rensponsible*). Menurut Herzberg faktor *hygienes/extrinsic factor* tidak akan mendorong minat para karyawan untuk performa baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway&Lodge, 1995:139).

### **2.2.3.2. Indikator Motivasi Kerja**

Sondang P. Siagian (2008: 138) mengemukakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajiban dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Daya pendorong
2. Kemauan
3. Kerelaan
4. Membentuk keahlian
5. Membentuk ketrampilan
6. Tanggung jawab
7. Kewajiban
8. Tujuan

### **2.2.3.3. Jenis-Jenis Motivasi Kerja**

Malayu S.P. Hasibuan (2008: 150) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain :



#### 1. Motivasi Positif

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berpartisipasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang dan lain-lain.

#### 2. Motivasi Negatif

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan memotivasi negatif semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

#### **2.2.3.4. Tujuan Motivasi Karyawan**

Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa motivasi kerja didalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut, antara lain :

- a. Meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai atau karyawan
- b. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya meningkatkan kinerjanya
- c. Meningkatkan produktivitas karyawan
- d. Meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan karyawan

f. Meningkatkan kehadiran kerja karyawan

#### **2.2.3.5. Hubungan antara Motivasi terhadap Kepuasan kerja**

Motivasi seseorang memegang peranan penting dengan kinerja pegawai yang dihasilkan (Pullins, et. al. 2000). Konsep motivasi dalam berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (*intrinsic motivation*), maupun dari luar (*extrinsic motivation*). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarier serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang.

Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkandengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik atau yang bersumber dari luar, seperti kebijaksanaan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi dari atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, gaji yang diperoleh dan ketenangan bekerja (Cooke, 1999). Iklim kerja yang sehat dapat mendorong sikap keterbukaan baik dari pihak pegawai maupun pihak pengusaha sehingga mampu menumbuhkan motivasi kerja yang searah antara pegawai dengan pengusaha dalam rangka menciptakan ketentraman kerja dan kelangsungan usaha kearah peningkatan produktivitas kerja (Grant, et al., 2001).

Menurut Kinman et. al (2001) elemen dari motivasi ekstrinsik diantaranya (1) persaingan, (2) evaluasi, (3) status, (4) uang dan penghargaan lainnya; dan (5) menghindari hukuman dari atasan. Motivasi merupakan fungsi inti dari

manajemen. Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan serta perilaku pegawai atau tenaga kerja (Tansuhaj, et. al., 1998). Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Didalam lingkungan organisasi sangat diperlukan motivasi kerja. Pada hakekatnya motivasi pegawai dan pengusaha berbeda karena adanya perbedaan kepentingan maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja, sehingga apa yang menjadi kehendak dan cita-cita kedua belah pihak dapat diwujudkan (Vest dan Markham, 1994).

#### **2.2.4. Iklim Organisasi**

##### **2.2.4.1. Pengertian Iklim Organisasi**

Definisi iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Forehand and Gilmer pada tahun 1964, yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama. Karakteristik ini membedakan satu organisasi dari organisasi lain dan mempengaruhi perilaku orang-orang yang termasuk dalam organisasi tersebut. (Toulson, 1994: 455). Davis dan Newstrom (2001: 25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Simamora (2001: 81) mendefinisikan iklim organisasi

sebagai lingkungan internal atau psikologi organisasi. Kusnan (2004: 12) menyatakan bahwa iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Ia juga mengatakan bahwa iklim merupakan keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam organisasi. Sementara menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan 2007: 121) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara reaktif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, memengaruhi perilaku mereka, serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Definisi dari Campbell mengenai iklim organisasi yaitu suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, memengaruhi individu-individu di dalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. (Campbell, 1999: 398).Lafollete (1975:376)menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang memunyai kondisi berbeda antara tempat satu dengan yang lainnya. Iklim organisasi tidak dapat dilihat secara nyata tetapi adanya iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki lingkungan atau situasi organisasi. Sementara Owens (2010: 168)mendefinisikan iklim organisasi:“*Organizational climate is the study of perceptions that individual have of various aspects of environment in the organization.*” Iklim organisasi adalah studi tentang persepsi yang dimiliki tiap individu terhadap aspek lingkungan dalam organisasi.

Downey, Hellrieger dan Slocum dalam Stoner (1997: 332) mengemukakan tentang pentingnya konsep iklim organisasi untuk para manajer dan individu yang ada dalam organisasi itu karena tiga macam alasan:

- a. Ada bukti menunjukkan bahwa tugas dapat diselesaikan dengan lebih baik dengan beberapa iklim, dari pada iklim yang lain,
- b. Ada bukti bahwa para manajer dapat memengaruhi iklim organisasinya, atau lebih khusus lagi dalam unit yang mereka pimpin, dan
- c. Kecocokan antara individu dengan organisasinya mempunyai peranan penting dalam prestasi dan kepuasan individu itu sendiri dalam

Berkaitandengan budaya organisasi, Luthans (2008: 110) menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu dari enam karakteristik penting dari budaya organisasi. Karakteristik-karakteristik tersebut di antaranya adalah:

1. Observed Behavioral Regularities; seperti penggunaan bahasa, terminologi, dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
2. Norm, Norma-norma seperti standar perilaku, pedoman yang boleh dan tidak dilakukan, dan sebagainya.
3. Dominant Values, yaitu values atau nilai-nilai utama yang dianjurkan dan diharapkan, misalnya kualitas dan efisiensi yang tinggi.
4. Philosophy, yaitu keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan atau para pelanggan diperlakukan
5. Rules, yaitu pedoman pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi
6. Organization Climate, yaitu suatu “feeling” yang menyeluruh yang dibawa oleh physical layout atau tatanan fisik, cara para anggota

berinteraksi, dan cara para anggota memperlakukan dirinya menghadapi pelanggan dan pihak luar.

Iklm organisasi ialah reaksi subjektif anggota terhadap kebudayaan organisasi, perasaan atau reaksi emosional kita terhadap organisasi kemungkinandipengaruhi oleh tingkatan kita berbagi nilai, kepercayaan, dan latar belakang yang telah ada pada anggota-anggota organisasi. Bila seseorang tidak berbagi nilai atau kepercayaan dengan mayoritas dari anggota, kemungkinan besar orang ini akan memiliki reaksi negatif terhadap organisasi secara keseluruhan. Ruang lingkup iklim organisasi lebih sempit tetapi sangat berhubungan dengan kepuasan kerja (Hughes, 2010: 452).

Beberapa definisi iklim organisasi telah dipaparkan, adapun iklim organisasipada penelitian ini diartikan sebagaisuasana (psikologi/karakteristik) tertentu dari sebuah organisasi, berdasarkan persepsi yang muncul dari diri tiap individu atau anggota tentang apa yang ia rasakan di dalam lingkungan organisasi tersebut. Iklim organisasi memiliki banyak definisi. Definisi pertama dikemukakan oleh Forehand and Gilmers pada tahun 1964, yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama (Toulson & Smith, 1994:455). Pada tulisan Litwin dan Stringer, seperti dikutip Toulson dan Smith (1994:457) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

Davis dan Newstrom (2001:25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

#### **2.2.4.2.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut Higgins (1994:477-478) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu :

##### a. Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

##### b. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan

bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga mengurangnya menjadi negatif.

b. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

c. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.



#### **2.2.4.3. Hubungan antara Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Iklim organisasi merupakan suatu keadaan atau ciri-ciri atau sifat-sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologi organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Iklim organisasi dipengaruhi oleh persepsi anggota yang ada organisasi tersebut. Dengan demikian apabila pegawai merasa bahwa iklim organisasi yang ada dalam organisasi tempat bernaung cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja dengan baik maka hal ini akan dapat membuat pegawai tersebut merasa puas.

Menurut hasil penelitian Day dan Bedeian (1991) ditemukan bahwa iklim organisasi juga berpengaruh secara positif terhadap kinerja dari pegawai. Pada akhirnya iklim organisasi terkait dengan kepuasan individu dan kinerja kelompok yang secara integral merupakan manifestasi kinerja organisasi tersebut (Schneider, 1975). Dari iklim organisasi inilah dapat diketahui dan dibedakan praktek manajemen yang efektif dan tidak efektif (Burke, 1992). Manajemen persepsi karyawan melalui perubahan untuk menyatukan budaya, sistem penghargaan, iklim kelompok kerja, dan perilaku manajerial adalah masalah penting dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan sistematis serta fungsi manajemen sumber daya manusia (Burke, 1992). Maka iklim organisasi yang kondusif akan erat kaitannya dengan kepuasan kerja melalui persepsi mereka terhadap pekerjaan itu sendiri.

## **2.2.5. Kepuasan Kerja Karyawan**

### **2.2.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja didefinisikan dengan sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya (Hariandja, 2002). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja (Hasibuan, 2000). Kepuasan kerja itu sendiri dapat diartikan sebagai hasil kesimpulan yang didasarkan pada perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkan sebagai hal yang pantas atau berhak baginya (Gomes, 2003).

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Menurut pandangan Luthans (1998), kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pegawai tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap bermanfaat. Karena ini adalah masalah persepsi maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang berbeda dengan orang lain, karena hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang adalah berbeda, Luthans (1998) membagi kepuasan kerja menjadi 3 (tiga) dimensi :

- (1) Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga dan dirasakan atau hal ini tidak dapat dinyatakan tetapi akan tercermin dalam sikap pegawai.
- (2) Kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi dari yang diharapkan, misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap imbalan yang sepadan. Dan kenyataannya, dia mendapat gaji sesuai dengan yang diharapkan dan mendapat pujian dari atasan karena prestasi yang mampu diraihnya. Maka pegawai seperti ini akan merasa puas dalam bekerja.
- (3) Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan tercermin melalui sikap perilakunya, misalnya dia akan semakin loyal pada instansi, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi, tertib, disiplin dan mematuhi aturan-aturan yang ditetapkan instansi, serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Lebih jauh lagi, Ostroff (1992) berpendapat bahwa kepuasan kerja dimunculkan oleh teori hubungan manusia yang dapat dijelaskan oleh hubungan sosial dimana pegawai terkait dengan beberapa hal pemberian sosial yang akan menjadi pengalaman kepuasan dan merasakan kewajiban untuk saling membantu satu sama lain, sebagai bentuk untuk meningkatkan produktifitas. Kepuasan dan sikap pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan perilaku dan respon saat suatu perasaan senang pada pegawai terhadap pemimpin tersebut.

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang dari sudut pandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001: 14-193). Kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku karyawan pada saat bekerja, terutama tingkah lakunya yang akan tercermin dari tingkat kecelakaan kerja, tingkat absensi, tingkat moral, dan tingkat perputaran tenaga kerja. Dimana semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

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. Ini disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan jika kepuasan kerja karyawan diperhatikan maka karyawan akan bekerja sejauh kemampuannya agar memperoleh apa yang

diharapkan dalam bekerja. Apabila perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan, maka karyawan akan semakin giat bekerja sehingga produktivitas kerja karyawan akan semakin tinggi pula.

#### **2.2.5.2. Teori Kepuasan Kerja**

Terdapat Tiga macam Teori Kepuasan menurut Wesley & Yulk (1997: 186) yaitu:

##### 1) Discrepancy Theory

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961: 117). Porter mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

##### 2) Equity Theory

Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak atas sesuatu atau faktor penentu. Perasaan equity dan inequity atas suatu situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain (As'ad 1995: 125). Teori ini mengidentifikasi elemen equity meliputi tiga hal, yaitu :

- a) Input : Segala sesuatu yang berharga dirasakan karyawan sebagai masukan terhadap pekerjaannya (misalnya ketrampilan dan pengalaman, dll).
- b) Outcomes : Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya (misalnya gaji, insentif, dll).
- c) Comparisons Persona : Perbandingan antara input dan outcomes yang diperolehnya.

### 3) Two Factor Theory

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg pada prinsipnya mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang continue (As'ad, 2003: 108). Berdasarkan hasil penelitian Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu :

- a) Kepuasan Intrinsik atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari : prestasi (achievement), pengakuan (recognition), pekerjaan itu sendiri (work it self), tanggung jawab (responsibility) dan pengembangan potensi individu.
- b) Kepuasan Ekstrinsik atau hygiene factors, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti : Kebijakan dan administrasi perusahaan (company policy and administration), (supervision technical), upah (salary), hubungan antar pribadi (interpersonal relations), kondisi kerja (working condition) job security dan status.

#### **2.2.5.3. Faktor Kepuasan Kerja**

Banyak perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan, atau gaji merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Sehingga ketika perusahaan sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa karyawan sudah puas. Kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Menurut pendekatan teori Maslow tentang kebutuhan manusia, bila dilihat dari hierarki kebutuhan manusia, dapat disimpulkan bahwa kompensasi atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk material, dalam hal ini gaji merupakan kebutuhan manusia atau karyawan yang terendah. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas, terdapat satu unsur yang dijumpai pada ciri-ciri intrinsik yaitu tantangan mental (Locke, 1976: 309). Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2003: 128). Sementara itu menurut Burt, beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja (As'ad, 2003: 195) adalah :

a) Faktor hubungan antar karyawan :

1) Hubungan antara manajer dengan karyawan

2) Faktor fisik dan kondisi kerja

3) Hubungan sosial diantara karyawan

4) Sugesti dari teman sekerja

5) Emosi dan situasi kerja

b) Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, usia seseorang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.

c)Faktor luar, yaitu yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, dan pendidikan.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan senantiasa hadir dan mencurahkan tenaga, pikiran dan waktunya untuk keberhasilan perusahaan. Sebaliknya bila kebutuhan itu tidak terpenuhi akan timbul ketidakpuasan dalam bekerja. Akibat yang ditimbulkan dari ketidakpuasan tersebut antara lain : tingkat produktivitasmenurun, tingkat absensi tinggi, tingkat turnoverkaryawan tinggi, prestasi kerja menurun (Robbins, 2002: 224). Untuk mendapatkan hasil yang baik bagi perusahaan ataupun karyawan maka diperlukan adanya kerjasama yang baik dari pihak karyawan dan pihak perusahaan.



### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang disusun oleh peneliti, yang kemudian akan diuji kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan. Hipotesis berupa pernyataan melalui konsep yang dapat dinilai benar atau salah, jika menunjukkan pada suatu fenomena yang diamati dan diuji secara empiris, fungsi dari hipotesis adalah sebagai pedoman untuk dapat mengarahkan penelitian agar sesuai dengan apa yang diharapkan (Kuncoro, 2003:47).

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan uraian yang telah disampaikan pada bagian-bagian sebelumnya, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
- H2 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
- H3 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
- H4 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Karyawan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?