

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik dan secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif.

Mangkunegara (2013:2) menjelaskan manajemen sumber daya manusia suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Oleh sebab itu dalam suatu perusahaan diperlukan pengelolaan dan pendayagunaan pegawai secara maksimal, agar perusahaan tetap berjalan dan berkembang sebagaimana mestinya.

Berdasarkan pengertian di atas, jelas bahwa MSDM berkaitan erat dalam pengelolaan individu – individu yang terlibat organisasi, sehingga setiap individu memiliki peran dalam pencapaian tujuan

organisasi. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada manusia – manusia yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tidaklah semudah pengelolaan manajemen lainnya, karena manajemen sumber daya manusia khusus menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan dan juga mempunyai berbagai tujuan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada manusianya. Oleh karena itu tenaga kerja ini harus mendapatkan perhatian khusus dan merupakan sasaran dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara, dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi atau tujuan perusahaan.

#### **2.1.1.1. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aktivitas yang berpengaruh secara signifikan pada bagian di dalam organisasi. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu

rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Edy Sutrisno (2010: 9), fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan dan pengadaan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### 5. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral

pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

#### 6. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah: Ikatan Kerja Sama, Kepuasan Kerja, Pengadaan Efektif, Motivasi, Stabilitas Karyawan, Disiplin, Pengaruh Serikat Buruh, Pengaruh Pemerintah.

#### 7. Pengintegrasian (*Intregation*)

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak

pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

#### 8. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 9. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

## 10. Pemberhentian (*Discharge*)

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

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

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengontrol setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki perkerja yang selalu siap mengatasi

perubahan dan memenuhi kewajiban pekerja secara legal.

2. Mengimplementasi dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi.
4. Memberikan dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

### 2.1.2. Perilaku Organisasi

Handoko (2000) menerangkan bahwa teori atau ilmu perilaku organisasi (*organization behavior*) pada hakekatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan



pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam organisasi. Dengan demikian, kerangka dasar teori perilaku organisasi ini didukung oleh dua komponen pokok, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut.

Jadi, perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Aspek pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap manusia, sedang aspek kedua pengaruh manusia terhadap organisasi. Pengertian ini sesuai dengan rumusan Kelly dalam bukunya *Organizational Behavior* (dalam Waxley: 2005) yang menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak. Kesemuanya ini memiliki tujuan praktis yaitu untuk mengarahkan perilaku manusia itu kepada upaya-upaya pencapaian tujuan.

Minardi (2003: 45) menjelaskan bahwa perilaku organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu pengkajian masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Dengan demikian dapat dilihat bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi.

Dalam kaitan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi menurut

Minardi (2003: 47) antara lain adalah: motivasi, kepemimpinan, stres dan atau konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja (*performance*), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*), dan sebagainya.

#### **2.1.2.1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peran yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Sunarto (2005: 23) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Alwi S. (2001: 127) secara umum kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi orang lain agar bekerja keras menyelesaikan tugas-tugas penting. Atas dasar pengertian ini, maka pemimpin tim (*team leader*) berfungsi menggerakkan anggota tim untuk menyelesaikan

tugas-tugas tim dengan kewenangan yang sesuai dengan level otonomi yang diberikan pada tim. *Team leader* bertanggung jawab atas tiga hal yaitu pencapaian tugas, membangun dan mempertahankan tim serta pengembangan individual.

#### **2.1.2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Sedangkan Hersey (dalam Sari Ratna, 2013: 4) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan maksud dari gaya kepemimpinan adalah suatu tindakan pemimpin dalam memberikan inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Kepemimpinan diperlukan organisasi dalam upaya pencapaian

tujuan organisasi. Pemimpin memiliki peran dalam menetapkan arah organisasi dalam upaya pencapaian tujuan. Melalui kepemimpinan yang baik, karyawan diharapkan dapat meningkatkan gairah dan kepuasan kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan harapan antara karyawan dan perusahaan dapat terwujud.

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis.

Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan terwujud apabila dijalankan berdasarkan fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari situasi kelompok atau organisasi yang dipimpinnya. Dilihat dari

perilaku kepemimpinan dalam suatu kelompok organisasi, maka dapat dikelompokkan tipe-tipe pemimpin yang masing-masing memiliki ciri-ciri tersendiri.

Gaya kepemimpinan menurut teori Path-Goal Luthans (2005) dalam Wawan Kurniawan (2010)

adalah:

1. Kepemimpinan Direktif

Yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau lugas khusus (otokratis). Tipe ini merupakan praktik kepemimpinan otoriter, anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat, apalagi dalam pengambilan keputusan gaya seperti ini didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya. Pemimpin tipe kepemimpinan Direktif ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan

apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan. Pelaksanaanya sangat tegang pula, sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan atau tipe pemimpin ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

## 2. Kepemimpinan Suportif

Yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan dan kepedulian pada bawahannya, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan motivasi dari diri dan membuat pekerjaan lebih menarik.

Gaya seperti ini sangat efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stress,

membosankan atau berbahaya. Perilaku ini sangat diperlukan dalam situasi dimana tugas atau hubungan fisik atau psikologisnya kurang baik.

### 3. Kepemimpinan Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Perilaku pemimpin yang partisipatif mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, bawahannya merasa lebih dihargai oleh atasannya karena mereka dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan terjaga dengan baik.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa tipe pemimpin dalam sebuah organisasi. Setiap tipe memiliki cara memimpin anggota organisasi yang berbeda-beda. Namun tipe kepemimpinan demokratis merupakan tipe pemimpin yang paling baik karena bawahan bisa

menyampaika pemikiran atau idenya untuk dapat membuat organisasi lebih baik.

### 2.1.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja pada dasarnya diperoleh dari kata motiv. Menurut William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2013: 93) mendefinisikan “*A motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy*”. (Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas). Oleh sebab itu motif dalam diri seseorang akan memberikan dorongan atau stimulan untuk melakukan sesuatu dan mencapai tujuan tertentu.

Motivasi dapat menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itu tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Motivasi kerja merupakan sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehinggadapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri karyawan diharapkan mereka akan lebih mencintai pekerjaannya, sanggup bekerja dengan baik dan memiliki loyalitas yang tinggi.



Menurut Hasibuan (2009 : 95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan yang diinginkan. Motivasi juga merupakan kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang dapat mendorong seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Mathis dan Jackson (dalam Mardiono,2014: 3) menerangkan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Lebih lanjut menurut Martoyo (2008: 183) motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan yang memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

Sedangkan menurut Siagaan (2015: 138), menyatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan penjelasan ahli di atas, maka dapat disimpulkan motivasi merupakan dorongan bagi seseorang pegawai agar mau bekerja dengan sungguh – sungguh guna mencapai tujuan pribadi pegawai

tersebut sampai akhirnya pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu setiap orang mempunyai kebutuhan yang berbeda – beda, maka diperlukan pemahaman kebutuhan umum yang selalu ada pada setiap orang. Hal ini dapat dilakukan karena pada dasarnya setiap orang mempunyai kebutuhan yang dominan. Dengan mengetahui kebutuhan apa yang mendominasi pekerjaannya, seorang pemilik atau menejer akan dapat memotivasi pekerjaannya dengan jalan memenuhi kebutuhan pekerja tersebut sehingga pekerja dapat bekerja secara maksimal.

Pemberian motivasi berkaitan dengan usaha pencapaian tujuan berbagai sasaran organisasional. Pada pandangan ini terlihat bahwa tujuan dan sasaran organisasi, tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Motivasi merupakan proses keterkaitan antar usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya keinginan dan tujuan. Keadaan Internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Berarti suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada akhirnya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dalam arti yang lebih singkat motivasi bersumber dari dalam diri seseorang (Bangun, dalam Mardiono, 2014: 4).

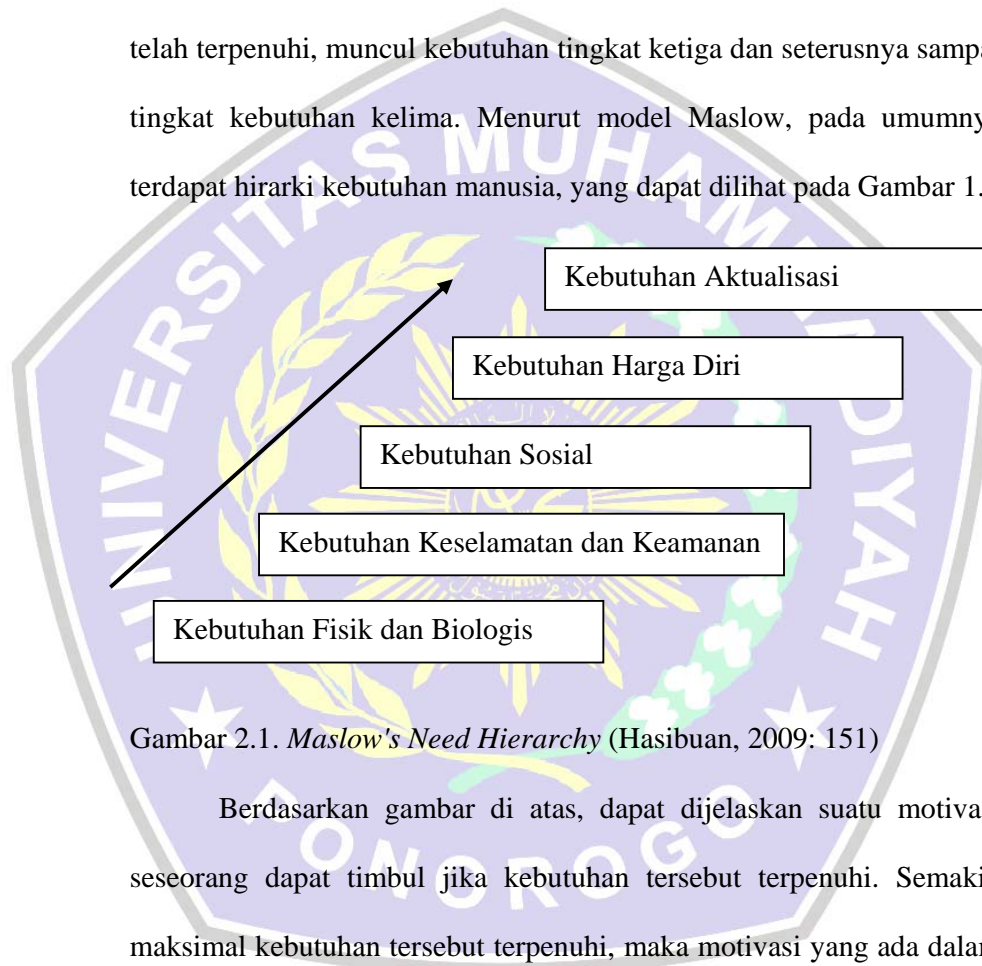
Motivasi akan memberikan motivasi besar kecilnya usaha seseorang, berusaha atau bekerja giat untuk mencapai kebutuhannya.

Sebaliknya seseorang dengan motivasi yang mudah tidak akan pernah mencapai hasil melebihi kekuatan motivasinya. Sebelum memenuhi sebagian motivasi, maka kebutuhan haruslah diciptakan atau didorong terlebih dahulu, sesuai dengan yang dinyatakan oleh Moekijat (2010: 5) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu daya pendorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu. Hal tersebut dikarenakan motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh kebutuhannya.

Mangkunegara (2013: 93) menjelaskan bahwa motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. Oleh sebab itu motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa.

Maslow (dalam Hasibuan, 2009: 151) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan "*Maslow's Need Hierarchy Theory/ A Theory of Human Motivation atau Teori Hierarki Kebutuhandari Maslow*". Inti dari Teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, Model Maslow (dalam Hasibuan, 2009: 151) ini sering disebut dengan model

menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu kerja. kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Menurut model Maslow, pada umumnya terdapat hirarki kebutuhan manusia, yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 2.1. *Maslow's Need Hierarchy* (Hasibuan, 2009: 151)

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan suatu motivasi seseorang dapat timbul jika kebutuhan tersebut terpenuhi. Semakin maksimal kebutuhan tersebut terpenuhi, maka motivasi yang ada dalam diri seseorang akan semakin tinggi. Hal ini disebabkan motivasi yang berkaitan dengan daya dorong atau stimulan untuk melakukan sesuatu secara umum didasarkan atas pemenuhan kebutuhan.

#### 2.1.3.1. Teori Motivasi Kerja

#### 2.1.3.1.1. Teori kebutuhan *Fredich Herzberg*

*Herzberg's two faktor theory* atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah Peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. (Hasibuan, 2007: 156)

Herzberg berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu:

- a). Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.
- b). Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.
- c). Pegawai atau Karyawan, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif

pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

a. *Maintenance Factors*

*Maintenance factors* adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi dan lalu makan lagi, dan seterusnya.

Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervise yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. *Maintenance factor* ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

Menurut Herzberg, maintenance factors bukan alat motivator sedangkan menurut Maslow merupakan alat motivator bagi karyawan.

b. *Motivation Factors*

*Motivation factors* adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya.

Konsep *hygiene* juga disebut teori dua faktor, yaitu:

- 1). Isi (*content = satisfiers*) pekerjaan
  - a). Prestasi (*Achievement*)
  - b). Pengakuan (*Recognition*)

- c). Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
- d). Tanggungjawab (*Responsibility*)
- e). Pengembangan potensi individu (*Advancement*)

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job -content*) yakni kandungan kerja pada tugasnya.

2). Faktor *higienis* (demotivasi = *dissatisfiers*)

- a). Gaji atau upah
- b). Kondisi kerja
- c). Kebijakan dan administrasi perusahaan
- d). Hubungan antarpribadi
- e). Kualitas supervisi

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi. Banyak kenyataan

yang dapat dilihat misalnya dalam suatu perusahaan, kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak dari pada pemenuhan kebutuhan individu

secara keseluruhan. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya



dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakannya. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju.

#### **2.1.3.1.2. Teori X dan Y Douglas Mc. Gregor**

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia. Negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi (Rivai, 2008), sebagai berikut:

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari dan akan bermalas-malasan dalam bekerja.
- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan, harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja giat. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

- a. Karyawan dapat memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- b. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- c. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas

diberbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top manajemen atau dewan direksi.

Menurut teori Y untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara meningkatkan partisipasi karyawan, kerjasama dan keterkaitan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi, dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran.

#### **2.1.3.1.3. Teori Alderferm, atau teori ERG**

Teori *Alderferm*, atau teori *ERG* (*existence, relatedness, dan growth*) sangat terkait dengan teori motivasi dari Maslow. Menurut Alderferm yang dikutip oleh Iskandar (2008: 73), jika satu kebutuhan tidak terpenuhi terjadilah ketidakpuasan, dan akibatnya orang yang ingin memenuhi kebutuhan itu lalu memalingkan perhatiannya kepada kebutuhan lainnya. Misalnya jika di pabrik, seorang pekerja dilarang berbincang-bincang dengan sesama tenaga kerjanya, maka sebagai gantinya mereka menuntut untuk menerima gaji atau upah yang lebih tinggi.

#### **2.1.4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu alan memiliki tingkat kepuasan yang

berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini dikarenakan perbedaan masing-masing individu. Berikut beberapa definisi menurut para ahli tentang kepuasan kerja

Menurut Winardi (2008: 137) kepuasan merupakan sebuah kondisi akhir (*an end state*) yang timbul karena tercapainya tujuan tertentu. Hal tersebut berupa reaksi afektif sang karyawan (perasaan-perasaan tentang) aspek dari situasi kerja.

Wexley dan Yulk (Hendra dan Handoyo S, 2013: 101) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "*Is the way an employee feels about his or her job*" atau cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Sedangkan Mangkunegara (2013: 117) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya sendiri.

Davis (dalam Suryawan, dan Andrew, 2013: 57) kepuasan kerja merupakan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk ungkapan perasaan suatu individu, sebagaimana pengertian dari Handoko (dalam Reza, dkk, 2015: 6) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan karyawan secara emosional yang menyenangkan atau kurang menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka.

Pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan perasaan suatu karyawan terhadap kinerjanya. Dalam penelitian ini kepuasan kerja karyawan yang akan diteliti didasarkan pada teori yang mengartikan kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan, dan menurut Wexley dan Yulk (Hendra dan Handoyo S, 2013: 101) mendefinisikan kepuasankerja sebagai *“Is the way an employee feels about his or her job”* atau cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Namun, dalam penelitian ini dijabarkan menjadi bentuk perwujudan perasaan karyawan puas atau tidak puas yang terdiri dari kenyamanan kerja, waktu bekerja, tingkat perasaan terhadap ukuran pekerjaan, dan perasaan sosial dengan sesama karyawan.

Sehubungan dengan kepuasan kerja yang merupakan bentuk ungkapan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, maka hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor. Smith, *et. al.* (dalam Hari, 2015: 55) menunjukkan adanya 6 faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana pegawai memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggungjawab.

- 2) Upah atau gaji, merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima pegawai dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.
- 3) Kesempatan untuk kenaikan jabatan / promosi dalam jenjang karir, Promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Apabila promosi dibuat dengan cara yang adil diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada pegawai.
- 4) Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.
- 5) Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan dimana rekan kerja memberikan dukungan. Tingkat keeratn hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratn yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kepuasan timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok dan karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan.
- 6) Kondisi kerja, apabila kondisi kerja pegawai baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerjanya menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

Mangkunegara A.P (2013: 120), menerangkan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaan, berikut penjelasannya:

- 1) Faktor pegawai merupakan faktor yang berasal dari dalam diri sendiri pegawai. Seperti kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan merupakan faktor yang berasal dari lingkungan pekerjaan. Seperti jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Penjelasan-penjelasan di atas menunjukkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Secara teoritis dapat terbagi menjadi dua yakni faktor intern atau hal-hal yang ada dalam diri individu dan faktor esktern atau hal-hal yang ada di luar individu. Sebagaimana judul penelitian ini bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya dapat diungkapkan dalam beberapa bentuk. Gambaran kepuasan kerja dapat dijabarkan dari indikator kepuasan kerja. Menurut Mangkunegara (2013:118) indikator kepuasan kerja meliputi:

- 1) *Turnover*. Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.
- 2) Tingkat Ketidakhadiran (absen) Kerja. Pegawai yang kurang puas biasanya cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.
- 3) Umur ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan, dapat menyebabkan menjadi tidak puas.
- 4) Tingkat Pekerjaan. Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerjanya yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide kreatif.
- 5) Ukuran Organisasi Perusahaan. Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu



Menurut Hasibuan (dalam Hari, 2015: 56) Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) kecil maka secara relative kepuasan kerja pegawai baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan turnover pegawai besar maka kepuasan kerja pegawai di perusahaan berkurang.

Rozaid Y, dkk (2015: 203) menjelaskan bahwa indikasi atau tolak ukur kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya, diantaranya *turnover*, kedisiplinan, moral kerja dan prestasi kerja.

Dari penjelasan ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja di atas, dapat digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1). Kenyamanan kerja,
- 2). Waktu bekerja,
- 3). Tingkat perasaan terhadap ukuran pekerjaan,
- 4). Perasaan sosial dengan sesama karyawan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didukung oleh jurnal (penelitian terdahulu) yang relevan.

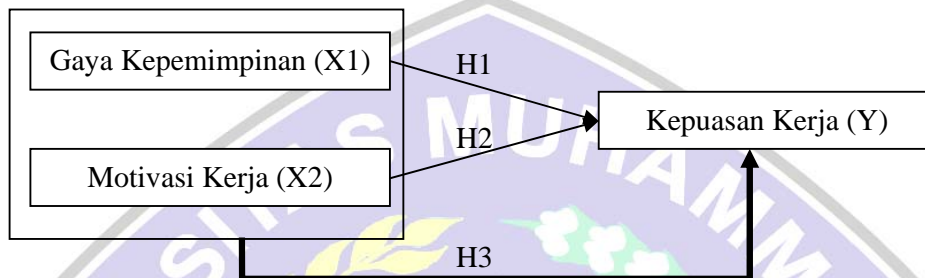
Berikut ini merupakan tabel ringkasan hasil penelitian terdahulu, yaitu:

Tabel 2.1  
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Variabel	Alat Analisa	Penjelasan
1.	Fahmi, 2010	X1: Motivasi Kerja X2: Gaya Kepemimpinan Y: Kinerja	Regresi Berganda	Kinerja ditentukan oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan dengan diperoleh nilai koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 44,08%. Sedangkan sisanya sebesar 55,92% dipengaruhi oleh faktor lain.
2.	Durrotun Nafisah, 2005	X1: Gaya Kepemimpinan Y1: Kepuasan Kerja Y2: Komitmen Organisasi Y3: Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	Kelima faktor gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya suportif dan gaya pengasuh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Setiap kegiatan penelitian dan penulisan ilmiah, perlu dilandasi oleh kerangka konseptual agar penelitian dan penulisan laporan penelitian dapat tersusun dengan sistematis. Berikut kerangka pemikiran (Sumber: Olahan Peneliti)



Gambar 2. Kerangka Teoritik

### 2.4. Pengembangan Hipotesis

#### 2.4.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan karena tindakan pemimpin dapat menghilangkan kekecewaan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Locke yang dikutip oleh Munandar (2001), ada dua hubungan atasan-bawahan, yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (entity). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Misalnya, jika kerja yang menantang penting bagi tenaga kerja, penyelia membantu

memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya. Sedangkan hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

Seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan (2008: 203), bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Melalui gaya kepemimpinan yang optimal dan positif akan memberikan dampak terhadap persepsi karyawan akan vigor pemimpin yang berkualitas, sehingga karyawan akan mendapatkan dorongan moral untuk mencintai pekerjaannya dan bekerja secara maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Suryadharma, dkk (2016: 356) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

#### **2.4.2. Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Siagaan (2015: 138) menyatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk

menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Seorang karyawan yang bekerja dalam suatu lembaga/organisasi, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik kebutuhan akan sandang, pangan, papan. Selain itu, mereka juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja. Dengan motivasi yang dimiliki oleh para karyawan tersebut, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh motivasi dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus di pertimbangkan oleh suatu lembaga untuk bisa membuat karyawan termotivasi dengan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi kerja, maka akan menimbulkan hasil kerja yang tidak maksimal. Motivasi merupakan suatu semangat yang tercermin dalam kedisiplinan kerja, sehingga akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi setiap karyawan (Handoko, 2012).

Mangkunegara (2013: 118), bahwa “kepuasan kerja yang tinggi berhubungan dengan *turn over* karyawan yang rendah. Sebaliknya, karyawan – karyawan yang kurang puas biasanya *turn over* lebih tinggi”,. Maka dari itu, dengan memotivasi karyawan untuk bekerja maksimal, akan berdampak pada *turn over* yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Seperti hasil penelitian dari Prabu Anwar (2005: 24) yakni secara bersama–sama seluruh variabel bebas faktor–faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

Banyaknya sektor usaha perbankan dan banyaknya bank swasta yang muncul mengakibatkan persaingan antar perusahaan perbankan dalam memikat minat nasabah. Maka agar tetap memiliki daya saing yang sehat, perlu memberikan manajemen organisasi yang optimal melalui gaya kepemimpinan yang baik dan berkualitas, serta mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sehingga besar kemungkinan dapat menarik nasabah untuk menggunakan segala produk jasa yang ditawarkan. Dengan demikian karyawan akan merasakan kepuasan terhadap hasil kerjanya dan akan meningkat kinerjanya.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **2.4.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Untuk mencapai kinerja yang baik dibutuhkan pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Dengan adanya motivasi yang ada pada diri karyawan akan lebih membantu untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Hal kepemimpinan dan motivasi saling berkaitan untuk mendukung aspek kinerja seorang bawahannya. Wirawan (2009) mengatakan kinerja juga dipengaruhi hal lain yaitu kepemimpinan, yang dalam hal ini dibutuhkan kualitas pemimpin yang dapat memberikan dorongan, dukungan dan arahan kepada bawahannya. Selanjutnya Mangkunegaran (2007) hal lain yang mempengaruhi tingkat kinerja adalah motivasi.

Kemudian pada penelitian Rahayu (2014) mengatakan bahwa kinerja dapat dicapai tinggi oleh seorang karyawan didapatkan dengan dukungan dari atasannya. Hal ini menguatkan pendapat bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

H3: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.