

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **2.1.1. Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah tingkah manusia yang mengandung unsur kemampuan, melebihi kemampuan orang lain dalam suatu lingkungan kerja sama. Guna untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan rencana, demi tercapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Alex, 1982: 55). Menurut Hani Handoko (1995: 294) kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan – kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran (Marry, 2005: 128).

Menurut George R. Terry (2003: 152) setiap individu mempunyai pengaruh terhadap individu lainnya dan pengaruh tersebut makin lama makin tumbuh. Beberapa individu pun mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap individu lainnya, dan beberapa kondisi lebih berpengaruh terhadap kondisi tertentu. Dengan mengembangkan kemampuan untuk mempengaruhi itulah dapat diperoleh suatu kepemimpinan. Dari definisi – definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seorang mempengaruhi orang lain mencapai suatu tujuan yang diharapkan, dalam suatu perkumpulan

individu atau kelompok. Dengan kata lain, kepemimpinan berkaitan erat dengan proses mempengaruhi demi tercapainya tujuan.

#### **2.1.1.2. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan adalah aktifitas yang dipertahankan kelompok dan berkaitan dengan tugas yang dilaksanakan oleh pemimpin atau orang lain, agar kelompok dapat berfungsi secara efektif (James, 2003: 165). Menurut A.M. Kadarman (2001: 143) agar suatu kelompok dapat dipimpin dengan efektif, maka seorang pemimpin paling sedikit harus menjalankan dua fungsi utama, yaitu :

- a. Fungsi pemecahan masalah (Problem Solving Function). Fungsi ini berhubungan dengan tugas atau pekerjaan yang memberikan jalan keluar, pendapat dan informasi terhadap masalah yang dihadapi kelompok. Fungsi ini merupakan sinonim dari pengambilan keputusan.
- b. Fungsi Sosial (Social Function). Fungsi ini berhubungan erat dengan kehidupan kelompok, yaitu memberikan dorongan kepada anggota kelompok untuk mencapai tujuan dan menciptakan suasana kerja bagi kelompoknya.

Secara operasional, kepemimpinan memiliki lima fungsi pokok, diantaranya, yaitu : fungsi intruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian. Fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktifitas kepemimpinan secara integral, yang pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut :

- a. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja
- b. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas

- c. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat.
- d. Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis
- e. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai dengan batasan tanggung jawab masing-masing anggota (Veitzhal,2004: 54-55).

### **2.1.1.3. Ciri-ciri Kepemimpinan**

Menurut Ranupandojo (2003: 290-291) ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin:

- a. Kecerdasan Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
- b. Kedewasaan, social dan hubungan social yang luas pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
- c. Motivaasi diri dan dorongan berprestasi Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.
- d. Sikap sikap hubungan manusiawi Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

#### **2.1.1.4. Sifat-sifat Kepemimpinan**

Menurut Ranupandojo (2000: 222) secara umum sifat – sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin adalah :

- a. Keinginan untuk menerima tanggung jawab
- b. Apabila seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya terhadap apa yang dilakukan bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal, bahkan kalau perlu dari organisasi buruh.
- c. Kemampuan untuk bisa perceptive (persepsi) menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahannya, sehingga ia dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka serta berbagi ambisi yang ada. Disamping itu ia juga harus mempunyai persepsi introspektif (memandang atau menilai dirinya sendiri) sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.
- d. Kemampuan untuk menentukan prioritas Pimpinan yang pandai adalah seseorang kemampuan untuk memilih atau menentukan mana yang penting atau tidak. Kemampuan ini penting karena pada kenyataannya sering masalah-masalah yang harus dipecahkan datang bersamaan dan berkaitan satu dengan yang lainnya.

- e. Kemampuan untuk bersikap Obyektif Obyektif adalah kemampuan untuk melihat suatu masalah secara rasional dan personal.
- f. Kemampuan untuk berkomunikasi Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang berkerja dengan bantuan orang lain, karena itu pemberian perintah dan penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

#### **2.1.1.5. Sumber dan Dasar Kekuasaan Kepemimpinan**

Pada umumnya kekuasaan meliputi sifat-sifatnya yang berhubungan dengan orang dan posisinya, kekuasaan ini merupakan dasar bagi kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. Dalam istilah manajemen, kekuasaan meliputi kemampuan pimpinan untuk menggerakkan sumber, dan menggunakan sumber apa saja yang diperlukan orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kekuasaan dalam organisasi sebagian besar merupakan fungsi untuk berada di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan sumber yang tepat dan bekerja secara efisien. Unit atau orang yang berhasil baik seharusnya diberikan kekuasaan lebih banyak, misalnya diberikan sumber lebih banyak, dihormati dan didengar. Menurut Hasibuan mengidentifikasi bentuk-bentuk kekuasaan yang mungkin dimiliki seseorang pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Kekuasaan yang didasarkan oleh rasa takut (cursive) : seorang pengikut merasa bahwa kegagalan memenuhi permintaan seorang pemimpin dapat menyebabkan dijatuhkannya sebuah bentuk hukuman yaitu, peringatan atau pengasingan sosial kelompok.

- b. Kekuasaan yang didasarkan atas suatu harapan (reward) : seorang pengikut berharap menerima pujian, penghargaan atau pendapatan bagi terpenuhinya permintaan seorang pemimpin.
- c. Kekuasaan yang diperoleh dari posisi seseorang dalam kelompok atau hirarki keorganisasian (legitimate): dalam organisasi formal, supervisor lini pertama dianggap mempunyai kekuasaan lebih banyak dari anggota organisasi operasional. Dalam kelompok informal, pemimpin diakui oleh para anggotanya memiliki kekuasaan yang sah.
- e. Kekuasaan yang didasarkan pada keterampilan khusus, keadilan atau pengetahuan (expert): para pengikut menganggap bahwa orang tersebut
- f. Kekuasaan yang didasarkan pada daya tarik (referent): seorang yang dikagumi karena ciri khasnya, memiliki kekuasaan referensi, bentuk kekuasaan ini secara populer dinamakan kharisma untuk menyemangati dan menarik para pengikutnya (Malayu,2007: 170).

#### **2.1.1.6. Teori Kepemimpinan**

Ada beberapa pendekatan untuk menjelaskan “apa yang membuat pemimpin itu efektif”. Pertama, pendekatan berdasarkan sifat-sifat kepribadian umum yang dimiliki seorang pemimpin. Kedua, berdasarkan pendekatan pola tingkah laku pemimpin. Ketiga, berdasarkan pendekatan kemungkinan (situasional). Keempat, pendekatan seperti pendekatan pertama, namun dengan suatu perspektif yang berbeda yaitu dengan pengidentifikasian cirri pemimpin yang menjadi acuan orang lain.

### 1. Teori Sifat

Teori ini berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan dalam suatu kepemimpinan. Teori sifat menekankan pada atribut-atribut pribadi pemimpin, serta didasarkan pada asumsi bahwa seorang mampu menjadi pemimpin adalah karena bawaan sejak lahir. Sehingga timbul anggapan bagi para peneliti yang bersandar pada teori sifat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat atau seorang itu dilahirkan dengan memiliki sifat atau tidak memiliki sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin (Hani,1995: 296).

### 2. Teori Perilaku

Perkembangan teori kepemimpinan disetiap zaman mengalami pembaharuan, layaknya kajian lain yang selalu menemukan teori baru. Para peneliti dibidang manajemen mencoba melihat kepemimpinan melalui pendekatan perilaku, yaitu teori yang meninjau sekitar kegiatan pemimpin dalam memimpin seperti pendelegasian, komunikasi, pengambilan keputusan dan sebagainya. Pada pendekatan perilaku, memusatkan perhatian pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan (Hani,1995: 298).

### 3. Teori Kepemimpinan Kontingensi atau Situasional

Setelah melakukan kritikan, beberapa peneliti mengatakan bahwa teori sifat maupun teori perilaku memiliki kelemahan dan kekurangan. Menurut mereka bahwa kepemimpinan tidak bisa

dikatakan efektif dengan hanya mengindikasikan dari segi pemimpin saja, namun dari berbagai sudut, baik organisasi ataupun bawahan. Sehingga sebagian besar peneliti masa kini menyimpulkan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer pada kondisi tertentu. Marry Parker Follet seorang pengembang hukum situasi mengatakan (Hani,1995: 301) bahwa ada tiga variable kritis yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, diantaranya yaitu : pemimpin, pengikut atau bawahan dan situasi. Secara umum pendekatan ini menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahan nya, serta situasi dalam menerapkan gaya kepemimpinan tertentu. Dan dalam pendekatan ini mensyaratkan pemimpin agar memiliki keterampilan khusus dalam mendiagnosa perilaku manusia (Veitzhal,2004: 14).

#### 4. Pendekatan Terbaru dalam Teori Kepemimpinan

Tujuan terakhir mengenai pendekatan kepemimpinan yaitu : Pertama, Teori Atribusi Kepemimpinan, yaitu teori mengemukakan bahwa pemimpin semata-mata merupakan atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain. Kedua, Teori Kepemimpinan Karismatik, teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa. Ketiga, Kepemimpinan Transaksional Lawan Transformasional; Pemimpin transaksional, pemimpin yang memandu atau memotifasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan



dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin transformasional, yaitu pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma (Kadarman,2001: 143).

Hersey (2004) membagi Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori:

1. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa “leader are born and not made” (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

2. Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa “leader are made and not born” (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan

pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

### 3. Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Selain teori-teori dan pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan ( $k$ ) merupakan suatu fungsi dari pemimpin ( $p$ ), bawahan ( $b$ ) dan situasi tertentu ( $s$ ), yang dapat dinotasikan sebagai :  $k = f(p, b, s)$ . Menurut Hersey dan Blanchard, pemimpin ( $p$ ) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan

berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin. Adapun situasi (s) menurut Hersey (2004) adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pemimpin pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

#### **2.1.1.7. Gaya kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan yaitu perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Sedangkan menurut Stoner

dkk (2003: 165), gaya kepemimpinan yaitu berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dalam studi manajemen, gaya kepemimpinan memiliki dua pola dasar, yaitu yang berorientasi pada hubungan dan berorientasi pada tugas. Kedua pola tersebut mampu mengklasifikasikan tipe-tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

a. Otokratis

Merupakan gaya kepemimpinan yang bercirikan pada kekuasaan dan paksaan. Pemimpin dalam hal ini selalu berperan sebagai pemain tunggal. Dia berambisi untuk menjadi raja dalam setiap situasi. Perintah dan kebijakan yang ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahan. Anak buah tidak pernah diberikan informasi mendetil tentang rencana dan tindakan yang harus dilakukan.

b. Demokratis

Kepemimpinan ini menjunjung harkat manusia, yaitu terlihat pada orientasi yang dimiliki, selalu memberikan bimbingan efisien kepada pengikut. Terhadap koordinasi perkerja pada setiap pengikut, dengan menanamkan rasa tanggung jawab pada setiap bawahan dan mengutamakan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak kepada pemimpin secara personal, akan tetapi terletak pada partisipasi aktif setiap individu dalam kelompok.

c. *Leissez Faire*

Secara praktis, kepemimpinan ini seakan tidak memimpin. Pemimpin membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau

sendiri, bebas. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya, dan eksistensinya hanya sebagai simbol. Dia tidak mempunyai kewibawaan, sehingga tidak bisa mengontrol anak buah dan tidak memiliki kemampuan untuk mengkoordinasi kerja atau menciptakan suasana kerja yang kooperatif (Tarwojo,2005: 417).

#### **2.1.1.8. Peran Kepemimpinan**

Peranan kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin. Menurut Henry Mintzberg yang dikutip dari dalam (Luthans 1995: 314), peranan utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimanapun letak hierarkinya yaitu:

##### **a. Peranan Hubungan Antar Pribadi (Interpersonal Role)**

Ada dua gambaran pada peranan ini, yaitu tentang status dan otoritas manajer itu sendiri serta hal yang menyangkut tentang pengembangan antar pribadi. Aktivitas-aktivitas yang berkenaan dengan statusnya contohnya adalah menerima undangan, menghadiri upacara-upacara atau ceremonial. Sedangkan contoh dari pengembangan dirinya adalah eksistensi manajer itu sendiri dengan dunia sekitarnya. Dalam peranan ini dibagi lagi atas tiga peranan.

- 1) Peranan sebagai Figurehead. Yaitu dimana manajer bisa mewakili organisasi yang dipimpinnya. Karena otoritas formalnya maka manajer dianggap sebagai simbol, contohnya mewakili pimpinannya dalam menghadiri undangan dari pimpinan lain.
- 2) Peranan sebagai Leader. Yaitu dimana manajer bisa memimpin organisasi yang dinaunginya. Dimana saat manajer memimpin,

memberi motivasi, mengembangkan dan mengendalikan bawahannya.

- 3) Peranan sebagai Penghubung atau liaison manager. Yaitu dimana manajer bisa berinteraksi dengan teman sejawat, staff atau yang lainnya. Manajer perlu mempunyai banyak informasi-informasi untuk masukannya. Hal ini ia dapat dari interaksi/komunikasi pada orang-orang disekitarnya.

b. Peranan yang berhubungan dengan Informasi (Informational Role)

Manajer berhubungan langsung dengan informasi. Pada peranan ini dibagi menjadi tiga peranan :

- 1) Peranan sebagai Monitor. Mengidentifikasi manajer sebagai penerima dan pengembangan atas organisasi yang dipimpinnya. Seorang manajer perlu mencari info untuk mengidentifikasi persoalan dan kesempatan-kesempatan yang ada.
- 2) Peranan sebagai Dessinator. Dalam peranan ini melibatkan manajer untuk menangani proses transisi dari info ke dalam organisasi yang dipimpinnya.
- 3) Peranan sebagai Juru Bicara atau spokesman. Peranan manajer ini dimainkan untuk menyampaikan info ke luar lingkungannya.

c. Peranan Pembuat Keputusan (Decision Role) Peranan ini membuat

manajer harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi. Pada peranan ini juga dibagi menjadi tiga peranan :

- 1) Peranan sebagai Interpreneur. Dimana manajer membuat atau memprakarsai perancangan dari banyak pimpinan yang terkendali atau Mendesain perubahan dan pengembangan dalam organisasi.
- 2) Peranan sebagai Penghalang Gangguan atau Disturbance Handler. Dimana saat pimpinan bertanggung jawab jika pimpinannya menghadapi masalah.
- 3) Peranan sebagai Pembagi Sumber atau Resources Allocator. Dimana pimpinan memutuskan kemana dananya akan didistribusikan dalam organisasinya.
- 4) Peranan sebagai Negosiator. Dimana pimpinan harus aktif dalam arena negosiasi.

## **2.1.2 Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Aktivitas hidup manusia beraneka ragam dan salah satu bentuk dari segala aktivitas yang ada adalah bekerja. Bekerja memiliki arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan. Hal ini didorong oleh keinginan manusia untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Mangkunegara (2005) Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka.

Sementara itu Porter dan Lawler dalam Bavendam, J. menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Vroom mendefinisikan

kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konseptual dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan.

Definisi ini telah mendapat dukungan dari Smith dan Kendall dalam (Handoko,2000: 43) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya. Secara sederhana, job satisfaction dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangkan pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya, menurut Robin dalam Siahaan, E.E. Joseph Tiffin (2003: 124) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap anggota organisasi terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama anggota organisasi dan M.L Blum mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri.

Susilo Martoyo menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional anggota organisasi dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja anggota organisasi dari pimpinan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk anggota organisasi yang bersangkutan. Sedangkan Edison menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi/ lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Indra, Hary dalam penelitiannya



menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah: faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan kondisi kerja, dengan teman sekerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji.

Smith, Kendal dan Hulin dalam Bavendam, J. (2000) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerjanya dan sebagainya. Porter dan Lawler seperti juga dikutip oleh Bavendam, J. telah membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat multidimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Artinya jika secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi tetapi dapat saja seseorang akan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek saja misalnya jadwal liburan. Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (turnover), kemangkiran, atau pencurian.

Dalam Rivai (2011: 874) dijelaskan bahwa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah:

- a. Teori ketidaksesuaian (Discrepancy theory). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan

merasa lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

- b. Teori keadilan (Equity theory). Teori ini mengemukakan orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (Equity) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.
- c. Teori dua faktor (Two factor theory). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan hal suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu satisfiers atau motivator dan dissatisfies. Satisfies adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini akan tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Dissatisfie (hygiene factors) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan

dasar anggota organisasi. Jika tidak dipenuhi faktor ini, anggota organisasi tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, anggota organisasi tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Dalam kehidupan setiap individu selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dengan gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Menurut Rivai (2010: 857) salah satu faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah karena memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Salah satu teori kebutuhan manusia seperti yang digambarkan oleh Maslow (bahwa setiap manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Teori kebutuhan tersebut sebagai salah satu teori yang dapat dipergunakan untuk memotivasi anggota organisasi dalam bekerja. Pemberian motivasi agar anggota organisasi lebih giat dalam bekerja.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang anggota organisasi, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan pimpinan.

### 2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja anggota organisasi pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri anggota organisasi dan dibawa oleh setiap anggota organisasi sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri anggota organisasi, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan anggota organisasi lain, sistem penggajian dan sebagainya (Rivai,2010: 859).

Ada lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, antara lain yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri (work it self), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- b. Atasan (supervision), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- c. Teman sekerja (workers), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d. Promosi (promotion), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama

bekerja. Gaji atau upah (pay), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Sedangkan aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

a. Kerja yang secara mental menantang.

Kebanyakan anggota organisasi menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan anggota organisasi akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Ganjaran yang pantas.

Para anggota organisasi menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang, banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka

lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula anggota organisasi berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (fair and just) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

c. Kondisi kerja yang mendukung.

Anggota organisasi peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa anggota organisasi lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak eskترم (terlalu banyak atau sedikit).

d. Rekan kerja yang mendukung.

Orang-orang ingin mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan yang mereka lakukan. Bagi kebanyakan anggota organisasi, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mereka mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdjian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Gilmer, dalam (As'ad,1999: 114), memiliki pendapat tersendiri tentang kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kesempatan untuk maju Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
- b. Keamanan pekerja Faktor ini sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi anggota organisasi pria maupun wanita. Keadaan aman sangat mempengaruhi perasaan anggota organisasi selama bekerja.
- d. Gaji Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan kerja dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- e. Pimpinan dan manajemen Pimpinan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja anggota organisasi.

- f. Pengawasan (supervisi) Bagi anggota organisasi, supervisi dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervise yang buruk dapat berakibat pada absensi dan turnover.
- g. Faktor intrinsik dari pekerjaan Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu yang sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kecelakaan.
- h. Kondisi kerja Yang termasuk dalam kondisi kerja yaitu kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
- i. Aspek sosial dalam pekerjaan Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi di pandang sebagai faktor yang menunjang puas dan tidak puasnya dalam bekerja.
- j. Komunikasi Komunikasi yang lancar antara anggota organisasi dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mendengar dan mengakui pendapat atau prestasi anggota organisasinya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- k. Fasilitas Fasilitas yang diberikan adalah cuti, dana pensiun atau perumahan, merupakan standar untuk jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

### **2.1.2.3 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para



pegawai. Hasil penelitian Gruenberg diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja.

Ramlan Ruvendi dalam penelitiannya yang berjudul “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Anggota organisasi, Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Hal ini dibuktikan oleh Blakely dimana pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul nama dan tahun penerbitan	Rumusan masalah	Teori atau variabel penelitian	Teknik analisis data	Gap / perbedaan Empiris	Hasil penelitian
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan pada pt. Lion mentari air lines</li> <li>● Hermat, nasruji</li> <li>● November 2018</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipasi berpengaruh</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gaya kepemimpinan (x)</li> <li>▪ Gaya kepemimpinan paternalistik (x1)</li> <li>▪ Gaya keepemimpinan otoriter (x2)</li> <li>▪ Gaya kepemimpinan partisipan (x3)</li> <li>▪ Kepuasan kerja (y)</li> </ul>	Analisis regresi berganda melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> <li>▪ Kepuasan kerja</li> <li>▪ Perseroan terbatas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh baik terhadap kepuasan kerja.</li> <li>❖ Ketiga variable independent yang diuji secara individu, gaya kepemimpinan otoriter (x2) dengan koefisien 0,181. Gaya partisipan (x3) dengan koefisien 0,161 dan gaya paternalistik (x2) dengan koefisien 0,191. Maka variabel gaya kepemimpinan otoritas dan partisipan berpengaruh positif, sedangkan gaya kepemimpinan</li> </ul>

		pada kepuasan kerja karyawan.				paternalistic berpengaruh negative
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi, kepuasan, karakteristik, kepemimpinan dan keadilan terhadap komitmen organisasi</li> <li>• Golan hasan</li> <li>• Februari 2019</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana pengaruh positif motivasi kerja terhadap komitmen organisasi</li> <li>2. Bagaimana pengaruh positif kpuasan terhadap komitmen organisasi</li> <li>3. Bagaimana pengaruh positif karakteristik terhadap komitmen organsasi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivasi (x1)</li> <li>▪ Kepuasan (x2)</li> <li>▪ Karakteristik (x3)</li> <li>▪ Gaya kepemimpinan (x4)</li> <li>▪ Keadilan dalam organisasi(x5)</li> <li>▪ Komitmen organisasi (y)</li> </ul>	Menggunakan metode partial least square equation modeling (pls – sem) teknik statistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivasi kerja,</li> <li>▪ Kepuasan kerja,</li> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> <li>▪ Keadilan dalam organisasi dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja kepuasan kerja, karakteristik mempunyai pengaruh non signifikan terhadap gaya kepemimpinan serta keadilan suatu organisasi berpengaruh bagi komitmen organisasi.</li> </ul>

		<p>4. Bagaimana pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi</p> <p>5. Bagaimana pengaruh positif keadilan terhadap komitmen organisasi</p> <p>6. Bagaimana pengaruh positif motivasi, kepuasan, karakteristik, gaya kepemimpinan dan keadilan terhadap komitmen organisasi</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komitmen organisasi</li> </ul>	
--	--	--	--	--	---	--

3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja kerja pegawai pada optd baltek komdik dinas pendidikan provinsi sumatera barat</li> <li>● Riko junaidi</li> <li>● Febsri susanti</li> <li>● Februari 2019</li> </ul>	1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai apakah budaya organisasi berpengaruh parsial terhadap kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gaya kepemimpinan (x)</li> <li>▪ Budaya organisasi (x1)</li> <li>▪ Kinerja pegawai (y)</li> </ul>	Menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> <li>▪ Budaya organisasi</li> <li>▪ Kinerja pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada optd baltek komdik dinas pendidikan provinsi sumatera barat</li> <li>❖ Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada optd baltek komdik dinas pendidikan provinsi sumatera barat</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The influence of effective leadership and organization trust to teacher work motivation and organizational commitment</li> <li>● Diah prantasari</li> <li>● Januari 2019</li> </ul>	1. Bagaimana pengaruh efektifitas kepemimpinan dan kepercayaan organisasi terhadap motivasi kerja dan komitmen organisasi guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efektifitas kepemimpinan (x1)</li> <li>▪ Kepercayaan (x2)</li> <li>▪ Motivasi kerja (y1)</li> </ul>	Menggunakan metode least square structural equation modeling (pls – sem) teknik statistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efektifitas kepemimpinan</li> <li>▪ Kepercayaan organisasi</li> <li>▪ Motivasi kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Efektifitas kepemimpinan dan kepercayaan organisasi berpengaruh pada motivasi kerja</li> <li>❖ Efektifitas kepemimpinan dan kepercayaan organisasi berpengaruh pada komitmen organisasi</li> <li>❖ Efektifitas kepemimpinan dan kepercayaan organisasi berpengaruh langsung terhadap</li> </ul>

			▪ Komitmen organisasi (y2)		▪ Komitmen organisasi	motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di rumah sakit muhammadiyah metro</li> <li>• Karlina arie, didiek wijaya (2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bagaimana budaya organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan</li> <li>- bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan</li> <li>- bagaimana kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- budaya organisasi</li> <li>- gaya kepemimpinan</li> <li>- kepuasan kerja</li> <li>- kinerja karyawan</li> </ul>	<p>Penelitian ini menggunakan metode sem (structural equations modeling)</p> <p>Dengan pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dinyatakan dengan angka</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budaya organisasi</li> <li>▪ Kinerja karyawan</li> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</li> <li>❖ Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>❖ Adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dampak gaji dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bagaimana gaji berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> <li>▪ Gaji</li> </ul>	<p>Metode penelitian yang digunakan adalah metode</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> <li>▪ Gaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dapat dinyatakan bahwa gaji dan gaya kepemimpinan</li> </ul>

	<p>kerja (studi kasus pada pt cipta mandiri agung jaya)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Yuliana, arwin, jean dwi (2020)</li> </ul>	<p>- bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja</li> </ul>	<p>kuantitatif asosiatif.</p> <p>Metode analisis data berupa uji koefisien determinasi (r<sup>2</sup>), uji f, uji t dan regresi linier berganda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja karyawan</li> </ul>	<p>berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Secara parsial gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang dapat diketahui dari nilai <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math> yang berarti <math>H_0</math> diterima</li> <li>❖ Sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dikarenakan variabel gaya kepemimpinan memiliki <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math> yang berarti <math>H_0</math> diterima.</li> </ul>
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengaruh stres kerja, komitmen organisasional, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>● Nisa meitasari, ayu sriathi. (2019)</li> </ul>	<p>- bagaimana stres kerja berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan</p> <p>- bagaimana komitmen organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stres kerja</li> <li>▪ Komitmen organisasi</li> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> <li>▪ Kepuasan kerja</li> </ul>	<p>Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling karena kerangka sampelnya sudah diketahui seperti jumlah karyawan,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stres kerja</li> <li>▪ Komitmen organisasi</li> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Analisis data menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan gaya</li> </ul>

		- bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan		sedangkan metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendekatan slovin. Data di analisis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.		kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan stres kerja, komitmen organisasional serta gaya kepemimpinan dalam organisasi
8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja dosen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bagaimana budaya organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan dan kinerja dosen</li> <li>- bagaimana lingkungan kerja berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan dan kinerja dosen</li> <li>- bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh pada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budaya organisasi</li> <li>▪ Lingkungan kerja</li> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> <li>▪ Kepuasan kerja</li> <li>▪ Kinerja</li> </ul>	<p>Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah metode sensus. Peneliti menggunakan metode sensus yaitu memakai semua anggota populasi sebagai obyek penelitian</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budaya organisasi</li> <li>▪ Lingkungan kerja</li> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> <li>▪ Kepuasan kerja</li> <li>▪ Kinerja dosen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen akademi komunitas negeri bojonegoro.</li> <li>❖ Secara parsial budaya organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap</li> </ul>



		kepuasan kerja karyawan dan kinerja dosen		Teknik analisisnya menggunakan analisis linier tunggal dan analisis linier berganda.		kepuasan kerja dosen akademi komunitas negeri bojonegoro. ❖ Budaya organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen akademi komunitas negeri bojonegoro
9.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengaruh komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan metro tv sumut</li> <li>● Muhammad doly harahap. (2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apakah terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja</li> <li>- apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja</li> <li>- apakah terdapat pengaruh komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kepuasan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunikasi organisasi</li> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> <li>▪ Kepuasan kerja</li> </ul>	<p>Penelitian ini menggunakan metode pendekatan penelitian korelasional.</p> <p>Dalam penelitian ini, penarikan sampel dilakukan dengan teknik sensus, yaitu cara pengambilan sampel secara menyeluruh terhadap semua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunikasi organisasi</li> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> <li>▪ Kepuasan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada metro tv sumut. Semakin baik komunikasi organisasi maka kepuasan kerja karyawan juga semakin tinggi.</li> <li>❖ Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada metro tv sumut. Semakin baik gaya</li> </ul>

				<p>individu sebagai anggota populasi.</p> <p>Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.</p>		<p>kepemimpinan maka kepuasan kerja karyawan juga semakin tinggi.</p> <p>❖ Komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pada metro tv sumut. Variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan sebesar 83,90 %, sedangkan sisanya 16,10 % dijelaskan oleh variabel lain, yang tidak masuk dalam penelitian ini.</p>
10	<p>● Hubungan gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja pegawai</p>	<p>- apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja</p> <p>- apakah terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> <li>▪ Kualitas kehidupan kerja</li> <li>▪ Kepuasan kerja</li> </ul>	<p>Metode yang digunakan adalah kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 465 pegawai. Sampel sebanyak 93 responden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gaya kepemimpinan</li> <li>▪ Kualitas kehidupan kerja</li> <li>▪ Kepuasan kerja</li> </ul>	<p>❖ Terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (freg = 63,680, dan <math>p &lt; 0,00</math>)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yuni noviyanti, rajab, suryani. (2019)</li> </ul>			<p>dengan penentuan sampel menggunakan random sampling. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda alat pengumpulan berupa skala gaya kepemimpinan, skala kualitas kehidupan kerja, dan skala kepuasan kerja.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai (<math>r_{x1y} = 0,312</math>, dan <math>p &lt; 0,00</math>).</li> <li>❖ Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (<math>r_{x2y} = 0,734</math>, dan <math>p &lt; 0,00</math>).</li> </ul>
--	--	--	--	---	--	---

**Tabel 2.2 Penelitian saat ini oleh penulis**

No	Judul, Nama Peneliti, Penerbitan	Rumusan Masalah	Teori atau Variabel Penelitian	Tehnik Analisis Data	Gap atau Empiris	Hasil Penelitian
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis gaya kepemimpinan terhadap kepuasan</li> </ul>	- Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan pada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan (x)</li> </ul>	Metode Kualitatif sehingga penjabaran yang terdapat pada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gaya Kepemimpinan</li> <li>▪ Kepuasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pemimpin sebagai penghubung dalam organisasi bertugas menciptakan suasana</li> </ul>

	<p>kerja pengurus di Pimpinan Cabang Fatayat NU Lamongan</p> <p>●Renny Ponco Prasetiyo Watie, (2023)</p>	<p>organisasi PC Fatayat NU Lamongan ?</p> <p>- Bagaimana perilaku gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja pengurus PC Fatayat NU Lamongan ?</p>	<p>●Kepuasan (y)</p>	<p>penelitian ini bersikap deskriptif dan lebih komprehensif.</p>		<p>lingkungan kerja yang menyenangkan, sehingga para anggota semangat dalam menjalankan tugasnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Peran yang berkaitan dengan pengelolaan informasi dalam organisasi. Seorang pemimpin diharapkan mahir dalam berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, cepat menangkap esensi pertanyaan orang luar, mudah memahami maksud para anggotanya.</li> <li>❖ Peran pemberi keputusan dalam setiap masalah. Pemberian keputusan dalam Fatayat NU harus selalu melalui proses pertimbangan yang matang, sekalipun ada juga yang dapat diputuskan tanpa</li> </ul>
--	--	--	----------------------	---	--	---

						dikonsultasikan pada yang lebih berwenang secara keorganisasian.
--	--	--	--	--	--	--

