

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **2. 1. Landasan Teori**

##### **1. Kepuasan kerja**

###### **a. Pengertian kepuasan kerja**

Menurut Afandi (2018) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan sebuah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, upah yang diterima dalam bekerja, dan segala sesuatu hal yang bersangkutan dengan faktor fisik dan psikologis karyawan (Sutrisno, 2017). Hasibuan (2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

###### **b. Indikator kepuasan kerja**

Menurut Afandi, (2018) terdapat beberapa indikator kepuasan kerja yaitu:

###### **1. Pekerjaan**

Merupakan isi pekerjaan yang dilakukan seseorang karyawan yang memiliki suatu elemen yang dapat memuaskan.

## 2. Upah

Jumlah upah yang didapatkan oleh seseorang karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan.

## 3. Promosi

Peluang karyawan untuk dapat berkembang melalui proses kenaikan jabatan dan mendapatkan kenaikan status yang lebih tinggi.

## 4. Pengawas

Seseorang yang mengawasi jalannya pekerjaan dengan memberikan perintah serta petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

## 5. Rekan kerja

Rekan kerja yang berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan yang menimbulkan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam lingkungan kerja.

### **c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Menurut Hasibuan (2019), penempatan sesuai keahlian, balas jasa adil, suasana lingkungan pekerjaan, sikap pemimpin dalam kepemimpinan, berat ringan pekerjaan, serta sikap pekerjaan monoton atau tidak menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu menurut Herzberg dalam Tjahjono, (2017) menyebutkan bahwa motivasi juga menjadi

faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut penelitian Umar dalam (Manggabarani, 2020) ada beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor *individual differences* yaitu jenis kelamin, umur, status perkawinan, kemampuan, kebutuhan tingkat tinggi, lama dinas, kepercayaan, prestasi, minat, komitmen dan pendidikan.
2. Faktor eksternal yaitu gaya kepemimpinan, teman sekerja, tugas pekerjaan itu sendiri, level jabatan, lamanya jam kerja, gaji, struktur organisasi, besarnya organisasi, pengakuan/penghargaan, jenis pekerjaan, promosi, komunikasi, beban tugas, peningkatan diri, supervise, norma kelompok, kebijaksanaan perusahaan dan syarat jabatan. Berdasarkan uraian diatas peneliti mengambil beberapa faktor yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan juga komitmen.

## **2. Kepemimpinan Transformasional**

### **a. Pengertian kepemimpinan transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk meningkatkan kesadaran dan kepercayaan pengikut untuk pencapaian tujuan kelompok dan organisasi. Selain

itu pemimpin transformasional berperan meningkatkan pengembangan diri masing-masing karyawan serta mempromosikan pengembangan kelompok atau organisasi (Bass & Avolio, 1990).

#### **b. Indikator kepemimpinan transformasional**

Menurut Bass & Avolio (1990) terdapat beberapa indikator kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut:

##### 1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Pemimpin yang memiliki visi dan misi akan mendapatkan rasa hormat, kepercayaan dan keyakinan yang kuat dari pengikutnya. Pemimpin yang menunjukkan pengaruh ideal akan memperoleh hasil kerja dari pengikutnya untuk mencapai tingkat perkembangan dan kinerja yang optimal.

##### 2. *Individually considerate* (Perhatian secara individu)

Perilaku pemimpin untuk mempertimbangkan kemampuan pengikut untuk menangani pekerjaan.

##### 3. *Intellectually stimulating* (stimulasi intelektual)

Pemimpin mendorong para pengikutnya untuk berfikir sendiri untuk mengatasi masalah. Pengikut menjadi pemecah masalah yang lebih efektif tanpa campur tangan pemimpin. Mereka menjadi lebih inovatif sehubungan

dengan analisis masalah dan strategi yang mereka gunakan untuk menyelesaikannya.

#### 4. *Inspirational* (inspiratif )

Pemimpin memberikan dan meningkatkan semangat, optimisme, antusiasme serta mengkomunikasikan visi dan misi pengikutnya tentang masa depan yang akan dicapai dengan percaya diri. Mereka memberikan visi yang merangsang semangat untuk mencapai tingkat kinerja dan pengembangan yang lebih tinggi.

Selain Kepemimpinan Transformasional yang dijelaskan diatas, terdapat juga faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu motivasi kerja.

### **3. Motivasi kerja**

#### **a. Definisi motivasi kerja**

Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri individu karena terdorong untuk melakukan aktivitas dengan rasa inisiatif dan sungguh-sungguh sehingga mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018). Hasibuan (2019) Motivasi kerja adalah daya pendorong seseorang yang menciptakan gairah supaya dapat bekerja sama dengan efektif untuk mencapai kepuasan. Motivasi memiliki peranan untuk mewujudkan keberhasilan dalam

suatu pekerjaan, jadi motivasi kerja dapat menimbulkan semangat dorongan kerja.

#### **b. Indikator Motivasi kerja**

Menurut Afandi, (2018) terdapat beberapa indikator motivasi kerja yaitu:

##### 1. Balas jasa

Merupakan kompensasi yang diterima karyawan atas jasa yang telah diberikan ke organisasi yang dapat berbentuk jasa, uang dan barang.

##### 2. Kondisi kerja

Kondisi kerja merupakan gambaran lingkungan kerja perusahaan atau yang menjadi tempat bekerja.

##### 3. Fasilitas kerja

Fasilitas kerja merupakan penunjang yang ada di dalam perusahaan yang dapat digunakan oleh karyawan guna untuk mencapai produktivitas kerja mereka.

##### 4. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah pencapaian atas keberhasilan meraih target yang karyawan inginkan.

##### 5. Pengakuan dari atasan

Pengakuan dari atasan merupakan pengakuan yang berasal dari atasan kepada karyawannya yang telah melaksanakan kewajiban.

#### 6. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan sebuah kondisi dimana karyawan mengerjakan pekerjaannya secara individu dan hasil dari pekerjaan tersebut bisa menjadi contoh bagi karyawan lainnya.

Selain kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang dijelaskan diatas, terdapat juga faktor ketiga yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu komitmen organisasional.

### **4. Komitmen organisasional**

#### **a. Definisi komitmen organisasional**

Menurut Allen & J. Meyer (1990) Komitmen organisasional adalah keterikatan emosional pada organisasi serta identifikasi dan keterlibatan individu atau karyawan untuk berkeinginan menjadi tetap menjadi keanggotaan dalam organisasi. Anggota atau karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan cenderung lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan dengan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

#### **b. Indikator komitmen organisasional**

Menurut N. Allen & J. Meyer (1990) terdapat beberapa indikator komitmen organisasional yaitu:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif)

Komitmen afektif merupakan komitmen sikap dari karyawan yang kuat untuk tetap tinggal karena merasa nyaman dalam organisasi.

2. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan muncul karena karyawan merasa menginvestasikan waktunya untuk menguasai keterampilan kerja yang tidak dapat ditransferkan ke organisasi lain. Intinya Karyawan membutuhkan pekerjaan yang berkelanjutan dalam organisasi selaras dengan kerja keras yang akan terbayarkan.

3. *Normative commitment* (komitmen normatif)

Komitmen normatif muncul karena karyawan merasa berkewajiban untuk membalas dengan bekerja pada organisasi.

## **2. 2. Hubungan Antar Variabel**

### **a) Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja**

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang dilakukan pemimpin untuk mampu menggairahkan semangat karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Adnyani & Sari



(2018) dan Arijanto,( 2021) ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari teori dan gap riset terdahulu, maka diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**b) Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh aktivitas sumber daya manusia. Maka dari itu manajer harus memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat memaksimalkan kerja. Selanjutnya menurut penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2017) dan Ryanti et al., (2017) ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari teori serta gap riset terdahulu, maka diajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**c) Hubungan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja**

Komitmen yang tinggi dapat memacu karyawan bekerja dengan baik, sehingga menumbuhkan produktivitas yang mampu meningkatkan tujuan organisasi. Selanjutnya menurut penelitian yang dilakukan oleh Dwiyantri & Bagia (2020) dan Arijanto

(2021) ditemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari teori serta gap riset terdahulu, maka diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**d) Hubungan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja**

Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang dapat memberikan hal-hal positif kepada karyawan meningkatkan semangat kerjanya. Motivasi kerja merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Manajer harus memberikan arahan agar karyawannya mampu melaksanakan tugas dengan ketetapan yang berlaku di perusahaan. Komitmen yang tinggi mampu menumbuhkan sikap karyawan yang bekerja untuk lebih bekerja sebaik mungkin agar mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ryanti et al., (2017) ditemukan bahwa secara simultan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian yang

dilakukan oleh Kalifatullah Ermaya & Mujdalipah (2019) ditemukan bahwa komitmen organisasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari teori serta gap riset terdahulu, maka diajukan hipotesis keempat sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan Komitmen organisasional secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

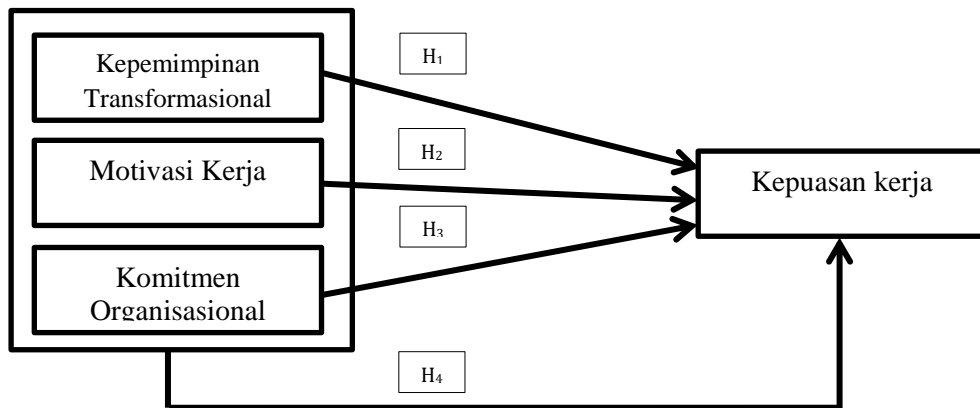
### 2. 3. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul	Hasil
Nurkolis, (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Spiritualitas Terhadap Kepuasan Kerja Guru SDIT Bina Insani Kediri.	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
Adnyani & Sari, (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemdes Denpasar.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.
Verasari, (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pada Bank BCA.	Kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja.

Sudiarditha et al.,(2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Direktorat Umum Lembaga Pelayanan Publik Televisi Republik Indonesia	Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
Kalifatullah Ermaya & Mujdalipah, (2019)	Motivasi, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Karyawan di Waroeng Spesial Sambal, Jatinangor.	Komitmen organisasional tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
Dwiyanti & Bagia, (2020)	Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT BPR Nusamba Kubutambahan	Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh komitmen organisasional karyawan.
Ryanti et al., (2017)	The Correlation between Organizational Culture, Transformational Leadership and Work Motivation to Work Satisfaction.	Secara simultan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 2. 4. Kerangka Penelitian



**Gambar 2. 1**

**Kerangka Penelitian**