

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Secara umum, pengertian sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yakni sumber daya manusia secara makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia makro adalah jumlah penduduk usia produktif yang ada di sebuah negara, sedangkan pengertian sumber daya manusia mikro lebih mengerucut pada individu yang bekerja pada sebuah institusi.

Sementara itu, pengertian sumber daya manusia menurut para ahli memiliki arti yang lebih beragam. Menurut Malayu Hasibuan, sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Kemampuan sumber daya manusia tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, namun harus mencakup keseluruhan dari daya pikir dan juga daya fisiknya.

Seorang karyawan misalnya, sebagai sumber daya manusia yang bekerja di kantor, kemampuan pikir tentunya harus ia gunakan untuk memecahkan segala persoalan pada pekerjaannya. Kegiatan ini harus juga didukung dengan kemampuan fisiknya untuk bisa mengatasi rasa lelah ketika harus duduk selama lebih kurang 8 jam menghadap komputer.

Hampir sama dengan Malayu Hasibuan, Veithzal Rivai mendefinisikan sumber daya manusia sebagai seorang yang siap, mau dan

mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan tentunya memiliki tujuan yang berbeda-beda, maka dari itu kemampuan sumber daya manusia yang dibutuhkan pun akan berbeda pada tiap-tiap perusahaan.

Meskipun kemampuan sumber daya manusia bersifat fleksibel, namun kata-kata 'siap' dan 'mau' dari definisi Rivai di atas harus menjadi poin yang digarisbawahi. Sebaik apapun kemampuan sumber daya manusia tidak akan mampu menghasilkan *output* maksimal jika kemampuannya tersebut tidak bersifat praktis atau dengan kata lain 'tidak siap pakai'. Selain itu, kemampuan juga tidak akan berarti apa-apa jika individu sebagai sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan tidak mau memberikan sumbangan usahanya di tempat tersebut.

Masih menurut Veithzal Rivai, sumber daya manusia ia sebut sebagai salah satu unsur masukan (*input*) yang nantinya akan diubah menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagai *input*, sumber daya manusia tidak dapat menjadi unsur tunggal, melainkan harus dikombinasikan pula bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin, metode dan juga teknologi.

Selain menurut para ahli, terminologi sumber daya manusia juga telah didefinisikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia. Pengertian sumber daya manusia menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi. Potensi sumber daya manusia berbeda-beda pada tiap individu. Untuk bisa

mengembangkan potensi sumber daya manusia yang berbeda-beda tersebut, dibutuhkan suatu sistem manajemen unik yang dinamakan manajemen sumber daya manusia.

## 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam sebuah organisasi atau perusahaan demi keberlangsungan sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri. Karena seorang pegawai yang merasa puas dalam pekerjaannya akan membuat pegawai itu lebih bersemangat dan betah dalam bekerja, kepuasan kerja juga merupakan sikap menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Untuk itulah kepuasan kerja perlu diperhatikan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2001). Hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006).

Menurut Stephen P .Robbins dan Timothy A. Judge (dalam Adhityo Prabowo, 2014), kepuasan kerja biasanya merujuk pada sikap positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya.

Adapun pengukuran kepuasan mengacu kepada teori Luthans (2006): adalah sebagai berikut: (1). Pekerjaan itu sendiri, (2). Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, (3). Upah dan Promosi, (4). Sikap teman kerja, penyelia, atasan, (5). Kondisi lingkungan kerja.

Menurut Koesmono Teman (2005), kepuasan kerja merupakan perasaan dari seseorang, apabila apa yang diharapkan telah terpenuhi atau apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja adalah usaha seseorang dalam mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi atas kontribusinya kepada organisasi.

Hughes et al (2012), menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja. Pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi.

Locke (1976), mendefinisikan kepuasan pekerjaan sebagai suatu pernyataan emosional atau pernyataan terhadap kesenangan yang dinilai dari pekerjaan seseorang atau pengalaman dalam bekerja.

Menurut Cohrs, et al (dalam Ni Made Satyawati & I Wayan Suartana, 2014), kepuasan kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai fungsi dari kondisi situasional dan karakteristik.

Kepuasan kerja bukanlah seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan sebagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Richard L. Hughes, Robert C. Ginnet dan Gordon J Churpy (2012), kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri dengan indikator sebagai berikut:

- a. Gaji, merupakan hal fundamental yang merupakan tujuan utama seseorang melakukan sebuah pekerjaan.
- b. Kesempatan promosi atau pendidikan, terlepas dari gaji, seseorang pasti menginginkan hal yang lebih atau sebuah apresiasi khusus dalam melakukan pekerjaan, promosi jabatan adalah sebuah stimulus seorang karyawan atau pegawai untuk memberikan hal yang lebih pada perusahaan.
- c. Pengawasan, kekuatan dan presisi dalam sebuah organisasi tak lepas dari proses pengawasan, agar tetap berjalan pada prosedur demi mencapai tujuan.
- d. Rekan kerja, kelelahan dan stres juga berimplikasi pada situasi dan rekan kerja karyawan atau pegawai.

e. Beban kerja.

Sedangkan menurut Robins (1996) yang mendorong kepuasan kerja sebagai berikut:

a. Kerja yang secara mental menantang.

Kebanyakan karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental lebih menantang. Pekerjaan yang kurang memberikan tantangan akan menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak tantangan pula bisa menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Untuk itulah diperlukan keseimbangan.

b. Ganjaran yang Pantas

Dalam hal ini tentu sangat fundamental karena menyangkut tujuan utama seseorang melakukan pekerjaannya, selain itu para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil.

c. Kondisi Kerja yang Mendukung

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Hasil studi juga memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan merepotkan.

d. Rekan Kerja yang Mendukung

Karena kerja juga merupakan kegiatan mengisi akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan menghantarkan pada kepuasan kerja yang meningkat. Selain itu perilaku atasan seseorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi menemukan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia (supervisi) langsung bersikap ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu niat pribadi pada merka.

e. Kesesuaian Kepribadian-Pekerjaan.

Menurut Holland kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaan akan menghasilkan seorang individu yang terpuaskan. Karena orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan mereka tersebut.

Penelitian juga menunjukkan orang-orang yang lebih puas dengan pekerjaan lebih cenderung terlibat dalam perilaku warga organisasi, perilaku yang tidak secara langsung diarahkan pada pekerjaan seseorang,

tatapi membantu orang lain di tempat kerja. Perilaku warga organisasi menciptakan tempat kerja yang lebih mendukung. Contohnya seperti secara suka rela membantu pekerjaan lain dengan tugas atau proyeknya, atau menggantikan pekerjaan lain saat diminta. Pekerja yang lebih bahagia cenderung lebih suka membantu .

Walaupun umumnya orang menyukai pekerjaan mereka, beberapa peristiwa telah menyebabkan penurunan tingkat kepuasan kerja dikalangan pekerja. Lebih kurang sejak 2002 hingga 2007, Amerika Serikat menikmati pertumbuhan ekonomi yang kuat, dan perusahaan memperluas produk dan jasa yang mereka sediakan. Karena perlu waktu untuk merekrut dan faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (1956) dalam As'ad (1999) adalah:

1. Faktor individual yang meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan;
2. Faktor sosial yang meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan bereaksi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan;
3. Faktor utama dalam pekerjaan yang meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja.

Seseorang yang tidak merasa puas dalam bekerja akan menunjukkan sikap yang kurang peduli, baik pada pekerjaan yang dihadapi, teman kerja ataupun pada perintah atasan serta selalu menunjukkan sikap yang tidak disiplin, sering terlambat, dan tidak bergairah dalam bekerja.



Menurut Stephen P .Robbins dan Timothy A. Judge (2015), tentang ketidakpuasan pekerja terhadap tempat kerja:

1. Keluar, ketidak puasan yang ditunjukan melalui perilaku yang mengarahkan pada meninggalkan organisasi.
  2. Suara, sebuah respon aktif dan konstruktif untuk mencoba memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan.
  3. Kesetian , berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
  4. Pengabaian, respon pengabaian secara pasif membiarkan kondisi-kondisi itu memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan yang bertambah.
3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang memiliki karismatik, dalam cara mempengaruhi para bawahan selalu memberikan motivasi kepada para bawahannya untuk melakukan dan berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan, dengan mendorong bawahannya mengorbankan kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang di barengi dengan meningkatkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik. Dalam artiannya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat

moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral bukan didasarkan pada emosi dan tetap menunjukkan rasa hormat kepada para bawahannya, karena kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang menanamkan rasa bangga kepada para bawahannya dengan mengorbankan diri dan memperjuangkan kemungkinan-kemungkinan baru, mengartikulasi visi masa depan yang luar biasa, menetapkan standar yang menantang, memperlakukan bawahan sebagai individu yang harus diperhatikan serta membantu pengikut memahami masalah yang mereka hadapi.

Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2015), pemimpin transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dari luar biasa terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge 2015).

Menurut Hartanto pada tahun (1991), dalam Hunen (2006). konsep perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Inisiasi struktur yang menjelaskan dan situasional, yakni merupakan perilaku atasan yang memberikan penjelasan kepada bawahan

mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Inisiasi seperti ini akan mengurangi rasa takut, malu dan sungkan bawahan yang timbul akibat kecenderungan orang untuk menghindari ketidakpastian. Dengan berkurangnya rasa takut atau malu, diharapkan bawahan akan lebih banyak berpartisipasi.

2. **Konsiderasi yang memantapkan kelompok**, yakni perilaku atasan yang memberikan perhatian dan timbang rasa yang tulus sehingga akan memberikan keterikatan psikologis dan saling percaya antara pemimpin dan bawahan serta menciptakan hubungan yang akrab, harmonis dan penuh keterbukaan.
3. **Kompetensi yang berwawasan luas**, yakni perilaku atasan yang mencerminkan sikap kompeten dan berwawasan luas sehingga akan memberikan keyakinan bahwa misi perusahaan dapat dicapai. Selain itu akan menimbulkan inspirasi, menumbuhkan rasa hormat, menjadi tempat bertanya serta membangkitkan kebanggaan pada organisasi.
4. **Pertanggungjawaban ke bawah**, yakni bahwa pemimpin akan menunjukkan perhatian pada kepentingan bawahan dan membangkitkan rasa kebersamaan melalui pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan bawahan, menumbuhkan kesetiakawanan dan mencegah kesewenang-wenangan sehingga memungkinkan tumbuhnya kepemimpinan yang berakar pada kelompok.

Jadi, kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep

kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin.

Menurut Bass (1996, 1997) dalam Ricci Arisandi (2005), kepemimpinan dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun. Teori itu tidak menyebutkan suatu kondisi dimana kepemimpinan transformasional autentik tidak relevan atau tidak efektif. Untuk mendukung posisi ini, hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan efektifitas telah ditiru oleh banyak pemimpin yang berada tingkat otoritas yang berbeda, dalam jenis organisasi dan dalam beberapa negara.

Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (1993) dalam Winda Ratu Seprilia (2014), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat unsur yaitu:

1. Pengaruh Idealisme. Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan sence of mission. Dengan demikian Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain:

mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideology organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab social dan jiwa melayani yang sejati.

2. Motivasi Inspirasional. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.
3. Konsiderasi Individual. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.

4. Stimulasi Intelektual. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

Kepemimpinan transformasional berusaha meningkatkan dan memperluas kebutuhan pengikut atau bawahan dan meningkatkan perubahan yang dramatis dari individu- individu, kelompok – kelompok, dan organisasi organisasi, kepemimpinan transformasional adalah suatu proses dimana pemimpin dengan pengikut atau bawahan secara bersama-sama sampai kepada moralitas dan motivasi pada tingkat yang lebih tinggi ( Burns, 1978).

Menurut Suwaidan (2002) dalam Ani Endarti Diana Fatmala Sari (2013), dampak kepemimpinan transformasional antara lain sebagai berikut :

1. Meningkatnya semangat para pengikut;
2. Lebih komitmen terhadap prinsip dan visi;
3. Peningkatan kinerja;
4. Kerja tim lebih solid, berani mengorbankan kepentingan pribadi untuk tujuan bersama.

Menurut Yukl (1989) dalam teori kebutuhan Maslow, pemimpin transformasional mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dari pengikut.

Cunningham dan Cordeiro (2006), menyebutkan tiga hal fundamental terkait makna penerapan kepemimpinan transformasional:

- a. Membantu para staf untuk mengembangkan dan memelihara budaya kerjasama (kolaborasi).
- b. Budaya profesional
- c. Membantu mempercepat pengembangan dan membantu para tenaga pendidik untuk memecahkan masalah lebih efektif. Pemikiran ini menjadi sangat penting jika kita melihat fakta rendahnya kualitas pendidikan yang berdampak langsung pada kualitas Sumber Daya Manusia di Indonesia salama ini.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Adanya penelitian-penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya berperan sangat penting dalam sebuah penelitian karena dapat dipakai sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penulis, seperti penelitian terdahulu yang dilakukan Ricci Arisandi pada tahun 2015 misalnya, dalam penelitian tersebut penulis melakukan telaah ilmiah tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sekolah tinggi ilmu kesehatan di DIY, dalam hasilnya bahwa tidak ditemukan pengaruh yang signifikan dari empat dimensi kepemimpinan

transformasional selain dari dimensi kepemimpinan transformasional *Inspirational Leadership* yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu terdapat pula beberapa penelitian terdahulu yang sejenis yang telah dilakukan dengan hasil yang ditunjukkan tabel 2.1 berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

Judul	Penulis Tahun	Teknik dan sampel	Hasil
1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja berdasarkan motivasi kerja pada karyawan administratif di Universitas sebelas maret Surakarta	Heru Purnomo & Muhamad Cholil (2010)	Merupakan penelitian survey dengan objek kartawan, teknik <i>proportional random sampling</i> , sampel 100 orang.	<p>1. gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional baik secara parsial maupun maupun bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja untuk Kabag maupun Kasubag</p> <p>2. pengaruh gaya kepemimpinan transformasional lebih besar lebih besar dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.</p> <p>3. koefisien bertanda positif berarti karyawan dengan motivasi tinggi lebih memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dibanding dengan karyawan dengan motivasi rendah</p> <p>4. hanya variabel motivasi karyawan yg memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien bertanda positif</p>
Judul	Penulis Tahun	Teknik dan sampel	Hasil



2. Pengaruh kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) cabang Surabaya	Agustina Ritawati (2013)	Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Jamsostek cabang Surabaya yg berjumlah sebanyak 154 karyawan. Sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 111 orang.	1. kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yg signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. 2. budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja . 3. kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. 4. budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. 5. kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.
Judul	Penulis Tahun	Teknik dan sampel	Hasil
3. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja . Pt. Taspen (persero) KUC Malang	Hurul Hidayat, Djamar Hamid & Ika Ruhana	Penelitian ini adalah penelitian <i>explanatory research</i> (penjelasan) yg menyoroti hubungan-hubungan antar variabel penelitian	Variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pt. Taspen (Persero) KUC Malang, sebesar 48%. variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 17%.

Sumber : Jurnal hasil penelitian terdahulu

### C. Kerangka Konseptual

Manusia adalah sumber daya yang penting bagi sebuah organisasi. Satu hal yang paling fundamental adalah pola kepemimpinan yang baik akan dapat membawa organisasi kearah tujuan dan visi misi organisasi yang telah direncanakan, semua itu juga tidak terlepas dari dukungan dan partisipasi para

pengikut dalam organisasi yang merasakan kepuasan karena telah ikut dan berkomitmen dalam sebuah berorganisasi.

Empat karakteristik kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada uraian di bawah ini:

a. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan untuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme.

c. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

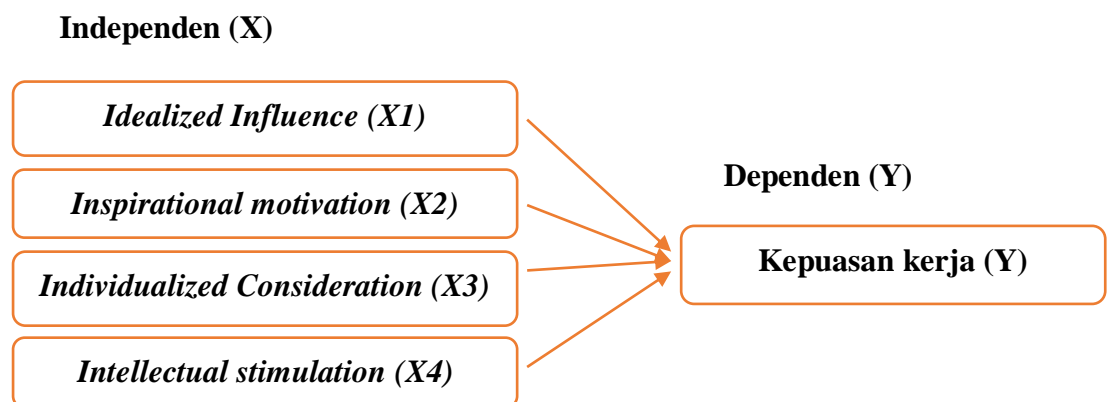
Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan

anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki.

d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan.

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



Keterangan:

1. Idealisasi pengaruh (*Idealized influence*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2. Motivasi inspirasi (*Inspirational motivation*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3. Konsiderasi individual (*Individualize consideration*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
4. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian yang diajukan berkaitan dengan kepuasan kerja terutama dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian yang dilakukan oleh Koh dkk. (1995), Heru Purnomo & Muhammad Cholil (2010), dan Agustina Ritawati (2013), menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian tentang pentingnya kepemimpinan dimulai pada tahun 1920 dengan penelitian yang menegaskan pentingnya kepemimpinan dalam membuat perbedaan dalam kepuasan kerja karyawan. Beberapa studi yang dilakukan selama tahun 1950-an untuk menyelidiki bagaimana para manajer bisa menggunakan perilaku kepemimpinan mereka untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Northouse, 2004). Pemimpin yang dapat menjadi contoh dalam bekerja, mempunyai karisma, dan memperlakukan karyawan sebagai individu yang perlu diperhatikan serta mampu mendengarkan aspirasi para bawahan akan lebih disukai.

Dari ke 4 dimensi kepemimpinan transformasional menurut (Bass dan Avolio 1993) sehingga disimpulkan menjadi beberapa hipotesis penelitian yang merupakan jawaban sementara terhadap perumusan masalah dalam penelitian ini.

**H1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan untuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis (Bass dan Avolio 1993).

Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat para bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi para bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideologi organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani yang sejati. Sehingga disimpulkan bahwa idealisasi pengaruh sangat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

**H2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performasi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya. Sehingga para bawahan merasa puas dalam bekerja dikarenakan seorang pemimpin mampu mendorong dan menginspirasi bawahannya mencapai tujuan dan masa depan yang lebih baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi inspirasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

**H3. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan

berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik. Bass dan Avolio, 1996). Sehingga dapat dikatakan bahwa konsiderasi individual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

**H4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa stimulasi intelektual sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam penjelasan hipotesis diatas tersebut yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang

dilakukan oleh Koh dkk. (1995), Heru Purnomo & Muhammad Cholil (2010), dan Agustina Ritawati (2013) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.