

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2015) kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Dalam hal ini seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi bawahannya untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang sudah ditetapkan. Selain itu seorang pemimpin harus bisa menginspirasi para anggota karyawannya untuk mengerjakan tugasnya agar dapat mencapai tujuannya. Menurut Michael Armstrong (1988) kepemimpinan (*Leadership*) adalah segala sesuatu yang dikerjakan melalui orang lain- jika ada sasaran untuk dicapai. Jika suatu tugas harus dilaksanakan dan jika lebih dari satu orang diperlukan untuk melakukan-nya. Menurut definisi semua manajer adalah pemimpin, dalam arti seorang pemimpin akan dapat mengerjakan semua tugasnya dengan bantuan dan dukungan kelompoknya, yang harus tergerak atau terdorong untuk mengikuti mereka. Karena itu, kepemimpinan adalah sesuatu tentang bagaimana seorang pemimpin dapat mendorong dan membujuk individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang sama serta dapat berusaha sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (1997) kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dari individu atau

kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Jadi dalam definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses, bukan orang.

a. Teori-teori Kepemimpinan

Menurut Robbins (2015) Teori kepemimpinan dapat dibedakan menjadi 4 teori yaitu, teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi, teori pertukaran pemimpin-anggota.

1. Teori Sifat

Teori sifat kepemimpinan berfokus pada kualitas dan karakteristik personal. Karakteristik-karakteristik seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual dan karakteristik-karakteristik individual yang lainnya dari seorang pemimpin. Karakteristik kepribadian seperti cara para pemimpin muncul daripada efektivitas mereka. Hal ini berkaitan dengan kewaspadaan, kepercayaan diri, dan integritas pribadi. Karakteristik fisik seperti penampilan, tinggi dan berat badan. Faktor-faktor lain diluar fisik lebih penting untuk diperhatikan. Sifat lain yang akan mengindikasikan kepemimpinan efektif adalah kecerdasan emosional, tanpa kecerdasan emosional seseorang mungkin mendapat pelatihan yang luar biasa, pemikiran analisis yang tinggi, visi yang efektif, dan pasokan gagasan cerdas yang tiada habisnya tetapi masih belum menjadikannya sebagai seorang pemimpin yang besar. Maka dapat dikatakan bahwa sifat-sifat dapat memprediksikan kepemimpinan. Sifat-sifat juga melaksanakan tugasnya dengan lebih baik dalam memprediksikan kemunculan para pemimpin dan penampilan dari kepemimpinan

daripada membedakan diantara para pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif.

2. Teori Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan yaitu teori-teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendiferensiasikan para pemimpin dari bukan para pemimpin. Dua penelitian utama yang mengarah pada pendekatan perilaku adalah penelitian universitas Ohio dan universitas Michigan. Penelitian universitas Ohio studi ini mengidentifikasi dua faktor kepemimpinan yaitu memprakarsai struktur dan keramahan .

memprakarsai struktur (*initiating structure*) adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin akan mendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjanya dalam pencapaian tujuan. Hal ini meliputi perilaku seorang pemimpin yang berupaya untuk mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan tujuan. Jadi dalam hal ini sejauh mana seorang pemimpin dapat mengorganisir dan membentuk jaringan komunikasi kerja, serta menilai kinerja kelompok.

Keramahan (*consideration*) adalah perilaku pemimpin yang meliputi hubungan pekerjaan seseorang dicirikan oleh rasa saling percaya, saling menghargai perasaan dan menghormati gagasan dari para pekerja, persahabatan, dukungan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Seorang pemimpin yang ramah akan membantu para pekerja dengan permasalahan pribadi, seorang pemimpin yang ramah dan mudah ditemui serta memperlakukan karyawannya dengan sama, serta mengekspresikan penghargaan dan memberi dukungan.

3. Teori kontingensi

Model fiedler mengembangkan model kontingensi yang komprehensif pertama kali bagi kepemimpinan. Model kontingensi Fiedler menyatakan bahwa kinerja kerlompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat diantara gaya pemimpin dan seberapa besar situasi memberikan kendali pada pemimpin.

Mengidentifikasi gaya kepemimpinan Fiedler meyakini sebuah faktor kunci dalam keberhasilan seorang pemimpin adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Yaitu dengan menciptakan kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai (*least preferred co-worker* [LPC] *questionnaire*) dengan mengukur apakah seseorang lebih berorientasi pada hubungan atau pada tugas. Teori kontingensi lainnya adalah teori kepemimpinan situasional [SLT] yaitu teori kontingensi yang menitikberatkan pada kesiapan dari karyawannya. Jika para karyawan tidak mampu dan tidak bersedia untuk mengerjakan tugasnya maka seorang pemimpin harus menjelaskan dan memberikan pengarahan secara spesifik; jika mereka tidak mampu tetapi bersedia, maka seorang pemimpin harus memperlihatkan tugas yang tinggi untuk mengkompensasikan kekurangan kemampuan daripada pengikutnya serta orientasi hubungan yang tinggi akan membawa karyawan untuk masuk kedalam apa yang pemimpin inginkan.

4. Teori Pertukaran Pemimpin Anggota

Teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange*) [LMX] menyatakan bahwa, karena suatu hal seperti tekanan waktu para pemimpin menetapkan suatu hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil dari para

pengikut mereka. Teori ini adalah suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok dan diluar kelompok.

b. Definisi Kepemimpinan yang melayani

Menurut Robbins, (2015) Kepemimpinan yang melayani akan menitikberatkan kepada kesempatan mereka untuk membantu para pengikutnya agar dapat bertumbuh dan berkembang. Kepemimpinan ini ditandai dengan melampaui kepentingannya sendiri, dan lebih mementingkan kepentingan pengikutnya agar lebih maju. Mereka tidak menggunakan kekuasaanya untuk mencapai tujuan akhir, melainkan lebih menekankan pada bujukan. Karakteristik perilaku dari pemimpin yang melayani adalah, dapat mendengarkan dengan baik, memiliki rasa empati yang tinggi, membujuk, memberikan pelayanan terhadap pengikutnya, dan berperan aktif untuk mengembangkan potensial dari pengikutnya. Efek yang akan dihasilkan dari kepemimpinan yang melayani yaitu, salah satu studi atas 123 supervisor bahwa dihasilkan komitmen yang tinggi bagi supervisor, efektivitas diri, persepsi yang dihasilkan mengenai keadilan, yang mana semuanya berkaitan dengan kewargaan organisasi. Kepemimpinan yang melayani dapat meningkatkan potensi dari tim (keyakinan terhadap salah satu pengikutnya bahwa mereka memiliki keahlian dan kemampuan diatas rata-rata), yang mana akan menghasilkan pada kinerja kelompok yang tinggi.

1. Indikator Kepemimpinan yang Melayani

Indikator untuk pengukuran Kepemimpinan yang melayani menurut Dennis (2004) adalah:

- a. *Love* (kasih sayang): menggambarkan sejauh mana pemimpin bisa menganggap orang lain hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan tapi dengan memperlakukannya seperti orang yang sebenarnya yang memiliki kebutuhan, keinginan dan kehendak.
- b. *Empowerment* (pemberdayaan): menggambarkan pada kerjasama yakni dengan mempercayakan kekuasaan pada orang lain dan mendengarkan saran dari bawahan.
- c. *Vision* (visi): menggambarkan pada arah yang diambil oleh pemimpin organisasi pada waktu yang akan datang. Hal ini akan menginspirasi tindakan dan membentuk arah yang baik kedepannya.
- d. *Humality* (kerendahan hati): menggambarkan pemimpin dalam menjaga kerendahan hatinya dengan menunjukkan rasa saling menghormati serta mengakui kontribusi hasil kerja bawahannya.
- e. *Trust* (kepercayaan): menggambarkan bahwa pemimpin merupakan orang-orang yang dipilih berdasarkan dari kelebihan dan kemampuannya dalam mendapatkan kepercayaan tersebut

2. Karakteristik Kepemimpinan yang melayani

Karakteristik dari Kepemimpinan yang melayani lainnya menurut Spears (2010) adalah:

- a. Mendengarkan (*listening*): *servant leadership* mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri
- b. Empati (*emphaty*): pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain
- c. Penyembuhan (*healing*): mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi
- d. Kesadaran (*Awareness*): kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai.
- e. Persuasi (*persuasion*): pemimpin yang melayani lebih berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa untuk patuh terhadapnya.
- f. Konseptualisasi (*conceptualization*): berarti kemampuan berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.
- g. Kejelian (*foresight*): jeli dan teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realita saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.
- h. Keterbukaan (*stewardship*): menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain

- i. Komitmen untuk pertumbuhan (*commitment to the growth of people*): tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.
- j. Membangun komunitas (*building community*): mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas

3. Dimensi Kepemimpinan yang melayani

Menurut (Kreitner dan Kinichi, 2014 dalam Valentina Damara, 2015) dimensi dari Kepemimpinan yang melayani yaitu:

- a. Subordinasi Sukarela (*Voluntary subordination*): yaitu pemimpin yang ada dapat menunjukkan sikap yang mau berkorban untuk para pengikutnya.
- b. Diri yang otentik (*Authentic self*): pemimpin pada perusahaan memiliki sikap yang terbuka terhadap karyawannya.
- c. Hubungan perjanjian (*Covenantal relationship*): yaitu pemimpin pada perusahaan dapat membina hubungan yang baik dengan para pengikutnya yang lebih mendalam seperti misalkan dapat memahami masalah yang sedang dihadapi oleh karyawannya.
- d. Moralitas yang bertanggungjawab (*Responsible morality*): pemimpin perusahaan dapat memberikan contoh yang baik kepada karyawannya mengenai pola pemikiran yang bermoral, seperti tidak berkata kasar, tidak menunjukkan sikap yang semena-mena terhadap karyawannya.
- e. Spiritualitas transedental (*Transcendental spirituality*): pemimpin mengarahkan kepada kepercayaan yang dianut oleh karyawannya.

- f. Mengubah pengaruh (*Transforming influence*): yaitu seorang pemimpin harus dapat mendorong dan mengubah karyawannya untuk menjadi lebih baik dalam melakukan pekerjaan.

4. Faktor-faktor Kepemimpinan yang Melayani

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan yang melayani menurut Barbuto dan Wheeler (2006) dalam Fanny Sintya Admaja menghasilkan 5 faktor antara lain sebagai berikut:

- a. Altruistic Calling

Altruistic merupakan suatu tindakan suka rela untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apapun. Kepemimpinan yang melayani ini menggambarkan pekerjaan yang ada sebagai pelayanan terhadap kelompok dan orang-orang yang dilayani, pelayanan itu sendiri sebuah penghargaan bagi seorang kepemimpinan yang melayani.

- b. Emotional Healing

Ketika seseorang merasa kecewa dengan pekerjaan yang dilakukan, hal tersebut dapat mempengaruhi komitmen masa depan pada organisasi. Dengan adanya komitmen seorang pemimpin yang dapat melayani dalam memfasilitasi penyembuhan emosional yang dibutuhkan untuk meningkatkan semangat bawahan dari rasa kekecewaan yang dialami, dapat bergerak maju dan berkembang bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Wisdom

Merupakan kemampuan untuk melihat apa yang diinginkan dalam situasi sekarang dan memberi solusi bagaimana untuk mencapainya. Kepemimpinan yang melayani ini memiliki kebijaksanaan dan memberdayakannya dalam diri orang-orang disekitarnya.

d. Persuasive Mapping

Dimana para pemimpin dapat mempengaruhi orang disekitarnya tidak melalui jabatan formal melainkan melalui kemampuan personal dalam persuasi. Persuasive mapping membantu orang lain untuk melihat gambaran besarnya dan mencari jalan keluarnya.

e. Organizational Stewardship

Dimana seorang pemimpin yang melayani ini dapat berpikiran jangka panjang serta dapat menggambarkan sejauh mana pemimpin dapat menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya seperti melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas serta mendorong pendidikan tinggi.

5. Dampak dari Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan yang melayani memiliki dampak terhadap keberhasilan perusahaan maupun organisasi, semakin baik gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh setiap pemimpin terhadap karyawannya maka akan sangat membantu terhadap perkembangan organisasi maupun perusahaan.

Menurut Robbins, (2015) Kepemimpinan yang melayani akan menitikberatkan kepada kesempatan mereka untuk membantu para pengikutnya agar dapat bertumbuh dan berkembang. Kepemimpinan yang melayani ini memiliki sikap yang terbuka terhadap karyawannya, visioner, membujuk serta selalu menghargai karyawannya. Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang melayani ini akan membangun kepercayaan, rasa adil dan simpati dari karyawannya. Karakter integritas ini berdampak bukan saja dalam internal perusahaan tetapi juga ke eksternal perusahaan. Dalam internal perusahaan karakter ini membawa kesejahteraan bagi karyawan serta ada keterbukaan dalam perusahaan. Sedangkan dilingkungan luar hal ini akan berdampak baik terhadap konsumen dan mendapatkan customer trust karena karakter integritas.

2. Motivasi

Menurut Robbins (2015) motivasi adalah proses yang menjelaskan tentang bagaimana memberikan kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini motivasi merupakan pemberian dorongan kepada seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kekuatan merupakan seberapa keras usaha seseorang dalam menggapai apa yang dia inginkan. Hal ini menjadi elemen yang penting saat kita membicarakan tentang motivasi. Tetapi tidak hanya dengan kekuatan untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan melainkan dengan menyalurkan hal tersebut dalam suatu arahan yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Terakhir motivasi juga memiliki dimensi ketekunan, hal ini mengukur berapa lama seseorang dapat memperthankan upayanya.

Menurut Ricardianto (2014) motivasi berasal dari kata latin “movere” yang berarti “dorongan ataupun daya penggerak”. Motivasi sangatlah penting diperlukan seseorang untuk menjalankan aktivitasnya. Motivasi adalah kekuatan dalam memberikan energi, mengarahkan serta dapat menopang perilaku.

a. Teori Motivasi

Menurut Robbins (2015) Terdapat empat teori motivasi yang merepresentasikan suatu fondasi, dan banyak manajer dilapangan masih menggunakan terminologi ini.

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Menurut Robbins (2015) Teori motivasi terbaik adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Maslow membuat hipotesis bahwa dalam diri manusia terdapat hierarki kebutuhan sebagai berikut:

1. **Fisiologis:** meliputi tentang kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks dan kebutuhan fisik lainnya
2. **Rasa aman:** yaitu tentang rasa keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional
3. **Sosial:** meliputi kasih sayang, persahabatan, rasa memiliki, dan penerimaan
4. **Penghargaan:** faktor-faktor yang meliputi internal misalnya harga diri, kemandirian dan pencapaian, serta faktor-faktor eksternal seperti status, perhatian dan juga pengakuan

5. **Aktualisasi diri:** meliputi pertumbuhan, mencapai potensi dan pemenuhan diri

Maslow memisahkan lima kebutuhan tersebut kedalam urutan yang lebih tinggi dan yang lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman, dapat dikategorikan menjadi kebutuhan secara eksternal (*Lower-Order Need*). Sedangkan sosial, penghargaan serta aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang terpenuhi secara internal dalam urutan (*Higher-Order Need*). Piramida hierarki kebutuhan maslow ini digunakan untuk memahami motivasi manusia. Mengetahui apayang membuat orang-orang dapat bekerja dan berbuat. Piramida hierarki kebutuhan maslow ini terdiri dari lima tahapan. Menurut Maslow, yang paling utama bagi seseorang adalah kebutuhan karena untuk menjamin keberlangsungan hidup mereka.

2. Teori X dan Y

Menurut Robbins (2015) teori X merupakan asumsi bahwa seorang pekerja tidak menyukai pekerjaan, kurang berambisi, tidak bisa bertanggung jawab, serta harus diarahkan dan didorong saat mengerjakan tugas. Sedangkan Teori Y adalah asumsi bahwa pekerja menyukai pekerjaannya, kreatif, meminta tanggung jawab, dan dapat menyodorkan diri sendiri saat melakukan pekerjaan tidak harus dipaksa. Teori X lebih menyatakan bahwa seorang karyawan harus diperintah terlebih dahulu dan tidak menyukai tanggung jawab serta menginginkan keamanan atas segalanya. Teori ini juga menyatakan bahwa pada dasarnya manusia merupakan makhluk pemalas yang tidak suka bekerja dan senang dari tanggung jawab

mereka atas pekerjaannya. Karyawan memiliki ambisi yang sangat kecil dalam bekerja tetapi menginginkan balas jasa yang tinggi. Dalam bekerja harus terus diawasi dan diancam agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Sedangkan teori Y menyatakan bahwa seorang karyawan pada hakikatnya tidak malas dan dapat dipercaya. Teori ini beranggapan bahwa bekerja sebagai kodrat seperti halnya kegiatan sehari-hari. Pekerja juga tidak harus terus diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengarah dan pengendalian sendiri untuk mencapai tujuan perusahaan.

3. Teori Dua Faktor

Menurut Robbins (2015) teori dua faktor (*two factor theory*) atau juga sering disebut teori motivasi murni (*motivation hygiene theory*) merupakan sebuah teori yang menghubungkan antara faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja.

Menurut Gibson dkk (2010), Herzberg menyimpulkan terdapat dua kesimpulan dari studinya yaitu terdapat kondisi ekstrinsik dan instrinsik.

- a) Kondisi ekstrinsik disebut juga ketidakpuasan atau faktor higienis yang meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyelia, dan hubungan antara rekan kerja dan atasan dengan bawahannya. Adanya kondisi tersebut tidak selalu membuat karyawan termotivasi. Akan tetapi ketidakhadirannya menyebabkan ketidakpuasan.

- b) Sedangkan faktor intrinsik disebut juga motivator yang meliputi kondisi intrinsik, meliputi pencapaian prestasi, kemajuan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemungkinan untuk berkembang. Dengan adanya kondisi ini maka akan menghasilkan prestasi kerja yang baik.

Menurut Luthans (2006) hertzberg menamai karyawan yang puas dengan motivator, sedangkan karyawan yang tidak puas dengan sebutan hegienis.

- a) Faktor higienis / ekstrinsik
1. Kebijakan perusahaan
 2. Pengawasan
 3. Gaji
 4. Hubungan interpersonal
 5. Kondisi kerja
- b) Motivator / intrinsik
1. Prestasi
 2. Pengharapan
 3. Pekerjaan itu sendiri
 4. Tanggung jawab
 5. Kemajuan

4. Teori Kebutuhan McClelland

Menurut Robbins (2015) Suatu teori yang menyatakan bahwa setiap pencapaian, kekuasaan dan juga afiliasi merupakan tiga hal kebutuhan yang penting dan dapat membantu dalam menjelaskan motivasi. McClelland

mengkritisi pandangan tentang tes kepribadian tradisional yang sekedar didasarkan pada IQ semata saja. Ide nya tersebut banyak sekali di adopsi oleh banyak organisasi, serta berhubungan erat dengan teori higiene milik Fredrick Herzberg.

Dalam penelitiannya David McClelland dan rekan-rekannya memperkenalkan tiga jenis kebutuhan :

1. Kebutuhan akan pencapaian (nAch) merupakan dorongan untuk berprestasi dan untuk pencapaian yang berhubungan dengan seperangkat standar.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak bisa orang lain lakukan tanpa dirinya.
3. Kebutuhan akan afiliasi (nAff) merupakan keinginan untuk hubungan pribadi yang bersahabat dan dekat.

Teori motivasi kerja McClelland ini bermanfaat bagi pemberi pekrja dan bagi si pekerja itu sendiri. Orang-orang dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi tertarik dengan seberapa baiknya apa yang mereka kerjakan dan bukan hal tentang mempengaruhi orang lain untuk melakukan dengan baik. Tenaga penjualan yang memiliki kebutuhan yang tinggi tidak serta merta menjadikan para manajer penjualan baik pula, dan manajer yang baik dalam organisasi biasanya tidak memiliki pencapaian kebutuhan yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi dan kekuasaan cenderung erat kaitannya dengan keberhasilan manajerial. Manajer

yang baik memiliki kebutuhan yang tinggi atas kekuasaan dan cenderung rendah dalam kebutuhan afiliasi.

3. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dilakukan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan yang positif dalam menjalankan pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu kepuasan kerja dinilai sangatlah penting. Menurut Ricardianto (2014) kepuasan kerja merupakan hasil dari pendapat karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan yang dilakukan memberikan hal yang dinilai penting dan menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Edison dkk (2017) kepuasan kerja adalah seluruh perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan ataupun tidak terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Sedangkan menurut Hamali (2016) kepuasan kerja adalah sikap positif yang ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan kepada dirinya, sikap positif tersebut dapat timbul berdasarkan penilaian atas hasil kerja yang telah dicapainya, apabila hasil kerja yang diterima baik karyawan akan merasa puas dan begitupun sebaliknya apabila penilaian dari hasil kerja yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkannya maka karyawan akan merasa kecewa dan akan menimbulkan ketidakpuasan dalam dirinya terhadap situasi kerjanya.

a. Enam Faktor atau Dimensi Kepuasan Kinerja Karyawan

Menurut Ricardianto (2014) terdapat enam indikator yang dipilih yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya
2. Pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya
3. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu
4. Pekerjaan tersebut memberikan tantangan yang menarik
5. Setia dan ikhlas pada pekerjaan yang dilakukan
6. Pekerjaan yang diberikan harus sesuai dengan fungsi dan job description

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Edison (2017) kepuasan kerja ini menunjukkan adanya suatu kesesuaian antara harapan dengan kenyataan tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja memiliki dimensi dominan, diantaranya adalah:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik yang dapat memberikan motivasi dan dorongan serta keterbukaan terhadap karyawannya merupakan faktor yang menyenangkan dan akan memberikan kepuasan tersendiri kepada seorang karyawan atau anggotanya.

2. Kompetensi atas pekerjaan yang dihadapi

Kompetensi mempunyai keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Karena, pada umumnya, orang akan menyukai pekerjaannya karena ia merasa memiliki keahlian di bidang tersebut. Sebaliknya, jika keahliannya rendah maka akan

timbul rasa rendah diri dan tidak nyaman atas pekerjaan tersebut sehingga akan menimbulkan ketidakpuasan. Terlebih jika atasan menuntut hasil yang maksimal dari pekerjaan tersebut, tetapi kemampuan yang dimiliki masih rendah.

3. Kebijakan Manajemen

Kebijakan manajemen ini dapat mempengaruhi puas dan tidak puasnya karyawan. Karena hal ini sudah biasa setiap kebijakan tidak sepenuhnya dapat diterima karyawan, meskipun kebijakan yang diberikan itu baik. Tapi kebijakan yang bersifat diskriminasi dan terkesan membela sebelah pihak akan menimbulkan kecemburuan dan ketidakpuasan yang nyata.

4. Kompensasi

Kompensasi merupakan aspek yang paling penting dan paling dominan, dimana kompensasi yang memberikan aspek-aspek kontribusi dan kinerja yang adil yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seorang karyawan.

5. Penghargaan

Penghargaan merupakan hal yang membanggakan bagi karyawan itu sendiri. Ketika seseorang merasa bahwa dia dihargai dalam pekerjaannya maka akan menimbulkan semangat untuk terus berprestasi dan akan merasa puas. Suatu usaha karyawan yang tidak dihargai dan tidak dianggap akan berimplikasi pada faktor lain, seperti rendahnya inovasi dan motivasi.

6. Suasana Lingkungan

Suasana lingkungan bekerja yang aman serta kondusif akan memberikan rasa nyaman dan menyenangkan bagi karyawan atau anggota dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, dan tentunya akan berdampak pada kepuasan kerja.

c. Dampak pekerjaan yang puas dan tidak puas terhadap tempat kerja

Menurut Robbins (2015) yang membuat orang menyukai pekerjaannya dan ketika mereka tidak menyukai pekerjaannya, suatu model teoretis kerangka kerja yaitu:

1. **Keluar (*Exit*):** ketika seseorang yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya kemudian mengungkapkannya dengan meninggalkan organisasi atau memilih mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri.
2. **Suara (*Voice*):** merupakan ketidakpuasan seseorang kemudian mengungkapkannya dengan memperbaiki kondisi secara aktif dan konstruktif, termasuk menyarankan perbaikan.
3. **Kesetiaan (*Loyalty*):** merupakan respon ketidakpuasan yang diungkapkan dengan cara menunggu kondisi-kondisi itu membaik secara pasif.
4. **Pengabaian (*Neglect*):** merupakan respon ketidakpuasan yang diungkapkan dengan cara membiarkan kondisi-kondisi memburuk, membuat absen dan keterlambatan semakin memburuk, berkurangnya usaha, dan semakin menambah tingkat kesalahan.

4. Kinerja

Menurut Ricardianto (2014) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi yang dituangkan dalam perencanaan strategi suatu perusahaan. Menurut Edison (2017) kinerja merupakan hasil yang diberikan dari suatu proses yang diukur dalam periode jangka waktu tertentu berdasarkan dengan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sedangkan menurut Moeheriono (2010) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan ataupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan juga misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut beberapa definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan yang sesuai dengan gambaran atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

a. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Priansa (2018) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah:

1. faktor Kemampuan (*ability*)

faktor kemampuan ini terdiri dari kemampuan potensi atau yang disebut dengan IQ (Intelligent Quotient) dan kemampuan reality (Knowledge + Skill). Yang artinya bahwa seorang karyawan dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan juga terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang sesuai dan diharapkan.

2. faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi ini dapat terbentuk dari attitude seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang dapat mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi dengan maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus memiliki sikap mental yang siap secara psikosifisik yang artinya siap mental, fisik, tujuan dan juga situasi.

b. Jenis Kinerja

Menurut Moehariono (2010) terdapat tiga jenis kinerja dalam suatu organisasi, yang meliputi sebagai berikut:

1. Kinerja operasional (*operation performance*)

Berkaitan dengan efektivitas penggunaan sumber daya di dalam perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan juga lain-lain.

2. Kinerja administrasi (*administrative performance*)

Hal ini adalah yang berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk struktur administrative yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan juga tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan.

3. Kinerja stratejik (*strategic performance*)

Berkaitan dengan kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misi persahaannya.

c. Dimensi yang Menunjang Kinerja

Menurut Edison dkk (2017) taat asas kerja merupakan bagian yang penting dari kinerja, maka dimensi kinerja dapat dideskripsikan seperti berikut:

1. **Target:** target merupakan indikator pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang didapat.
2. **Kualitas:** kualitas hasil yang dicapai, kualitas menjadi elemen penting karena kualitas merupakan kekuatan yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk terus mempertahankan kepuasan terhadap pelanggannya.
3. **Waktu penyelesaian:** penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu merupakan modal untuk dapat dipercaya oleh pelanggan. Pengertian pelanggan disini bisa berlaku untuk layanan pada bagian lain dilingkup internal perusahaan/ organisasi.

4. **Taat asas:** selain harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tetapi juga perlu dilakukan dengan cara yang benar, terang-terangan dan dapat dipertanggungjawabkan.

d. Dampak Kinerja

Kinerja karyawan akan memberikan dampak terhadap keberhasilan suatu organisasi maupun perusahaan, semakin baik kinerja yang diberikan oleh setiap karyawan maka hal tersebut tentu akan sangat membantu perkembangan suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Hamali (2016) kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan juga memberikan kontribusi pada ekonomi. Sumber daya manusia ini sangatlah penting terhadap peningkatan kinerja perusahaan, dan setiap keputusan-keputusan dari sumber daya manusia harus bisa meningkatkan efisiensi bahkan mampu memberikan hasil yang meningkat terhadap organisasi serta berdampak pada peningkatan kepuasan.

Agar kinerja memberikan dampak yang baik bagi suatu organisasi ataupun perusahaan, maka organisasi atau perusahaan harus melakukan beberapa hal seperti adanya pemberian motivasi dari seorang pemimpin perusahaan terhadap karyawannya secara rutin, dapat menciptakan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, meningkatkan kualitas kehidupan kerja, pemberian bonus disesuaikan dengan pekerjaan yang telah diberikan, dll.

Apabila perusahaan tidak bisa memperhatikan faktor-faktor tersebut maka hal tersebut dapat menghambat kegiatan perusahaan atau organisasi dan bahkan bisa menimbulkan kegagalan, selain itu hal tersebut juga akan berdampak pada target dan tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

B. Hubungan antar Variabel

1. Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja Karyawan

Servant leadership merupakan kepemimpinan yang dapat melayani pengikutnya. Seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang melayani maka akan membangun kepercayaan, rasa adil dan simpati dari karyawannya. Sikap yang terbuka, peduli terhadap karyawannya, visioner, objektif dan juga bijaksana merupakan ciri dari seorang servant leadership. Oleh karena itu kepemimpinan yang melayani dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan faktor yang utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang baik harus bisa mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan, dan tentunya hal itu dapat dilakukan jika seorang pemimpin dapat memiliki komunikasi yang baik terhadap karyawannya. Sehingga seorang karyawan dapat mengikuti kehendak pemimpinnya dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati. Sehingga kinerja karyawan dapat dijalankan dengan baik dan sesuai harapan.

Hasil Penelitian ini didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, seperti hasil penelitian dari Veronika Agustini Srimulyani dan Kesia Tripena Hutajulu (2017), James Tatilu, Victor P.K Lengkong dan Greis M. Sendow (2010), Ahmad

Ritaudin (2017) Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

HI: Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kepuasan Kerja

Aspek kepuasan kerja dapat meliputi isi pekerjaan itu sendiri, manajemen yang baik, rekan kerja yang saling mendukung, promosi jabatan, dan supervisor dapat memberikan pengaruh yang efektif pada pekerjaan. Perilaku pemimpin yang dapat menghargai pekerjaan dan percaya akan kemampuan karyawan (*Empowerment*) didukung dengan kepuasan pada isi pekerjaan dan kepuasan promosi maka hal tersebut dapat mendorong perilaku sukarela karyawan (*conscientiousness*). Karyawan akan merasa tertantang untuk terus berprestasi dan terus mengembangkannya potensinya. Bahkan karyawan akan senantiasa mengerjakan pekerjaannya melebihi standar kinerja. Pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk jangka waktu yang panjang didukung dengan kepuasan terhadap manajemen yang akan mendorong perilaku tanggung jawab dan aktif. Perilaku pemimpin yang yang hormat dan rendah hati serta dapat dipercaya oleh karyawan maka akan menumbuhkan rasa toleransi karyawan. *Servant leadership* yang dapat memberikan kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik juga bagi karyawan. Dengan kepemimpinan yang melayani maka karyawan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena merasa dipercaya dan dapat merasa dihargai.

Hasil Penelitian ini didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, yaitu seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Ester Rantung pada (2015), Masrul Saragih, Indi Djastuti dan Mirwan Surya Perdhana (2016), Yusuf Cerit (2009) Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2: Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi adalah variabel kedua terbesar yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga untuk mengoptimalkan kinerja karyawan perlu adanya peningkatan motivasi untuk semua karyawan. Motivasi merupakan faktor-faktor pendorong dalam melakukan suatu kegiatan yang memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Motivasi dapat diukur dengan gaji, hubungan dengan rekan kerja, pujian atas kinerja dan pekerjaan itu sendiri. Dimana motivasi merupakan kondisi yang bisa menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan. Motivasi tidak lepas dari sifat manusia yang secara individual mempunyai kualitas yang berbeda satu sama lain. Rasa puas yang mereka rasakan disaat mereka mengerjakan pekerjaannya, dapat membuat mereka bekerja dengan maksimal dan menunjukkan hasil terbaik. Selain memberikan kepuasan terhadap karyawan, kegairahan kerja dengan maemberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif.

Hasil Penelitian ini didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, yaitu seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto dan Dyah Widayati (2011), Aulia Andini Putri (2014), Irawan Ciptodihardjo (2013), Ulin Ni'mah, Yulianeu dan Leonardo B Hashiolan SE,MM (2017) yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi. Ketika seseorang diberikan dorongan secara intensif tentu seorang karyawan akan merasa senang karena karyawan telah diberikan dukungan ataupun dorongan kepada dirinya untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Motivasi tersebut dapat diberikan dari seorang pemimpin yang dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap karyawannya, kompensasi, penghargaan dan juga suasana lingkungan yang baik yang diberikan oleh perusahaan. Jika semua hal tersebut dapat diberikan kepada karyawan maka karyawan akan merasa senang dengan pekerjaan yang diberikan.

Hasil Penelitian ini didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu (2010), Yusron Rozzaid, Toni Herlambang, dan Anggun Meyrista Devi (2015), Nugroho J. Setiadi, Gina R. Miftah dan Kristian Suhartadi Widi Nugraha (2016), H. Muhammad Arifin (2014) Penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H4: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

5. Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individualisme, karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan dan sikap senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaan yang dikerjakannya. Serta perasaan puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan kerja ini perlu diberikan oleh perusahaan agar karyawan dapat memberikan kinerja yang baik terhadap perusahaan. Biasanya jika seorang karyawan yang puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaan maka karyawan tersebut akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan akan terus berusaha untuk terus memperbaiki kinerjanya.

Hasil Penelitian ini didukung dengan beberapa peneliti terdahulu, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Irawan Ciptodihardjo (2013), Aulia Andini Putri (2014), Faiqotul Khumaidah, Abd. Khodir Djaelani dan M. Khoirul ABS (2017), Endang Sukarjati, Maria Magdalena Minarsih, Moh. Mukeri Warso (2016), Ulin Ni'mah, Yulianeu dan Leonardo B Hashiolan SE,MM (2017) Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Kepemimpinan yang Melayani terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Kepemimpinan yang melayani ini memiliki sikap yang terbuka terhadap karyawannya, dapat menghargai setiap kinerja dari karyawannya serta dapat melayani karyawannya dengan baik, dengan begitu seorang karyawan dapat merasa puas terhadap apa yang telah diberikan pemimpinnya karena merasa telah diperlakukan dengan semestinya oleh pemimpinnya. Sehingga hal tersebut juga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawannya, karena merasa puas dengan apa yang telah diberikan oleh pemimpinnya maka karyawan pun akan memberikan hasil yang optimal untuk pemimpinnya. Karyawan akan memberikan seluruh kemampuannya dalam bekerja untuk memberikan hasil yang baik.

Hasil Penelitian ini didukung dengan beberapa peneliti terdahulu, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Ester Rantung (2015), Masrul Saragih, Indi Djastuti dan Mirwan Surya Perdhana (2016), Masrul Saragih, Indi Djastuti dan Mirwan Surya Perdhana (2016) Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

H6: Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

7. Motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Motivasi merupakan bentuk perhatian yang harus diberikan oleh setiap perusahaan, motivasi yang diberikan dapat berupa penghargaan, pengakuan dll.

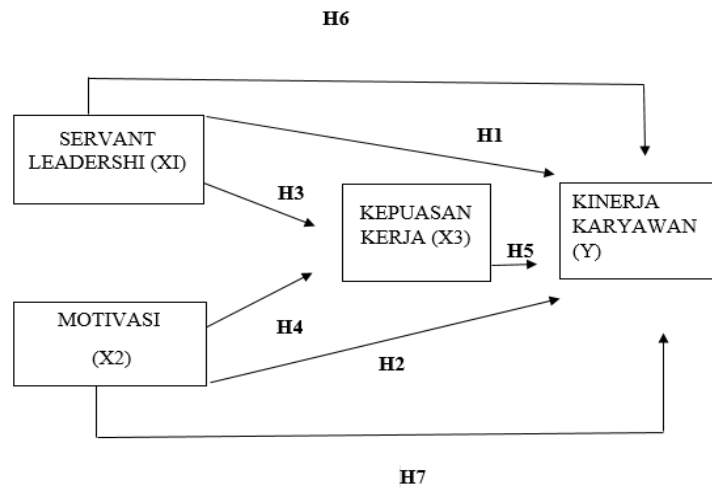
Dengan adanya motivasi ini akan merubah cara bekerja seorang karyawan, misalnya karyawan akan lebih giat dalam mengerjakan pekerjaannya, lebih kreatif, serta lebih produktif dalam berkeja maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja dari seorang karyawan tersebut . dengan hasil pekerjaan yang baik maka akan menimbulkan kepuasan kerja terhadap karyawan tersebut karena merasa puas dengan apa yang telah dia kerjakan. Serta karyawan merasa puas karena telah diberikan dukungan dan dorongan terhadap dirinya.

Hasil Penelitian ini didukung dengan beberapa peneliti terdahulu, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2009), Harry Murti dan Veronika Agustini Srimulyani (2013), Ni Made Nurcahyani dan I.G.A Dewi Adnyani (2016), Penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

H7: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

C. MODEL PENELITIAN

Dari uraian pemikiran variabel-variabel tersebut dapat diperjelas melalui gambar model penelitian yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1

Model Penelitian