

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

1.1. Tinjauan Pustaka

1.1.1. Kepemimpinan

Pemimpin dalam suatu perusahaan merupakan sosok yang memiliki peranan penting dalam mengatur, membuat rencana, memiliki tanggung jawab, selektif, dan dalam kelompok memiliki memberikan arahan kepada bawahannya. Maka dari itu kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan agar dapat menciptakan semangat dalam bekerja.

1.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh yang dilakukan oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah “melakukannya dalam bekerja atau dalam berorganisasi”.

Menurut Yukl dalam Wibowo (2016:8) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah *”Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction to collective effort and causing willing effort to expended to achieve purpose”*. (Kepemimpinan adalah proses memberi tujuan (bermakna arah untuk upaya kolektif dan mendorong upaya untuk dikeluarkan untuk mencapai tujuan).

Senada dengan Gary Yukl, menurut Edy Sutrisno (2017:214)

Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2013:234) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Robbins (2018:15) mengemukakan pendapatnya bahwa manajemen berkenaan dengan mengatasi kerumitan, sedangkan kepemimpinan berkenaan dengan mengatasi perubahan.

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan. Kepemimpinan pada dasarnya guna untuk mengelola, menstruktur dan membimbing serta memanfaatkan sumber daya manusia / bawahannya. Serta pemimpin bisa melakukan perubahan inovasi, kerjasama dengan bawahannya dengan saling mendukung. Sehingga kepuasan kerja akan tercipta dengan hasil pencapaian tujuan organisasi.

1.1.1.2.Fungsi Kepemimpinan

Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang tepat bagi suatu keadaan yang muncul pada perusahaan. Kemampuan pengambilan keputusan ini merupakan kriteria utama dalam menilai efektifitas kepemimpinan seseorang. Jika seorang pemimpin salah dalam mengambil keputusan, hal tersebut akan berdampak pada tidak tercapainya suatu tujuan perusahaan. Berkaitan dengan kriteria pengambilan keputusan tersebut, menurut Siagian (2016:47) terdapat 5 (lima) fungsi kepemimpinan sebagai berikut :

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan secara internal terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah sebagai pelaku / seseorang yang mengambil keputusan dengan bijaksana, kemudian pemimpin selaku penentu arah, wakil dan juru bicara organisasi, selaku komunikator, mediator yang andal dan integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

1.1.1.3. Tipe dan Jenis Kepemimpinan

G.R Terry dalam Suwatno dan Priasa (2016:156) mengemukakan tentang tipe – tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan

intruksi-intruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa. Sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya sudah seperti anak sendiri sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepala bapak pimpinan untuk menyesuakannya. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar. Sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya dapat Bergeraknya itu bukan di karena paksaan, melainkan karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

6. Kepemimpinan Bakat

Dalam tipe ini pimpinan dapat mengerakkan bawahannya karena mempunyai

bakat untuk itu sehingga para bawahannya senang mengikutinya. Jadi tipe ini lahir karena pembawaannya sejak lahir karena pembawannya sejak lahir seolah-olah di takdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

Suwatno dan Priansa (2016:157) mengemukakan berbagai macam jenis kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan dan karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu :

- a. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan.
- b. Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahannya gagal mencapai tujuan kinerja.

2. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simpatik, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri dari sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan satu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan

masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat.

4. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin yang efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, mengentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

1.1.1.4. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Tohardi (2010) dalam Wibowo (2016:20) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang tampak dari:

1. Pengarahan

Pemimpin memberikan pengarahan yang jelas dan dapat dimengerti oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan, hal ini meliputi pemahaman pegawai terhadap perintah atau intruksi yang diberikan pimpinan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atau instruksi yang telah diberikan.

2. Komunikasi

Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pemimpin dalam proses pekerjaan sehingga pegawai mau bekerjasama. Hal ini meliputi kemampuan menciptakan komunikasi antara pegawai dengan pimpinan dengan baik sehingga kerjasama yang tercipta antara pimpinan dengan pegawai dapat terjalin dengan baik untuk mencegah kesalahpahaman dalam proses pekerjaan.

3. Pengambilan keputusan

Pemimpin memberikan wewenang dan tanggungjawab dalam pengambilan

keputusan kepada pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini meliputi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan harus didasarkan dengan aturan-aturan yang berlaku di perusahaan dan juga situasi dan kondisi yang terjadi pada saat itu.

4. Memotivasi

Pemimpin memberikan bimbingan, dorongan dan pengawasan kepada bawahan dalam pengawasan pekerjaan. Hal ini meliputi pemahaman perilaku dan karakteristik pegawai dan tingkat kebutuhan pegawai yang berbeda-beda.

1.1.2. Pelatihan Kerja

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.

1.1.2.1. Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia. Pelatihan tenaga kerja dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan mutu sumber daya manusia. Untuk mengetahui cakupan dari pelatihan maka perlu diketahui terlebih dahulu beberapa pengertian pelatihan adalah sebagai berikut.

Anwar Prabu Mangkunegara (2017:49) mengatakan bahwa : “pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan non manajerial mempelajari

pengetahuan teknis dalam tujuan terbatas”.

Veithzal Rivai (2013:211) menyatakan bahwa : “Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori”.

Dessler (2011 : 263) menyatakan bahwa : “Pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber manusia dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.”

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia, baik karyawan baru maupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain sebagainya.

1.1.2.2. Manfaat Pelatihan Kerja

Mangkuprawira (2010:147) menyatakan manfaat pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Manfaat untuk pelatihan
 - a. Memperbaiki pengetahuan dan keteampilan
 - b. Memperbaiki moral pekerja
 - c. Memperbaiki hubungan atasan dan bawahan

- d. Membantu mengembangkan organisasi
 - e. Membantu dalam pengembangan keterampilan dan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap lebih baik dan aspek lainnya
2. Manfaat Individual
- a. Membantu meningkatkan motivasi, prestasi, pertumbuhan dan tanggungjawab.
 - b. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan kepercayaan diri.
 - c. Membantu dalam menghadapi stress dan konflik dalam pekerjaan.
 - d. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap
 - e. Meningkatkan pemberian pengakuan dan kepuasan kerja
3. Manfaat untuk hubungan SDM dan pelaksana kebijakan
- a. Memperbaiki komunikasi antar kelompok dan individual.
 - b. Memperbaiki hubungan lintas personal.
 - c. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinasi

1.1.2.3. Jenis-Jenis Pelatihan Kerja

Mathis Robert L. dan John H. Jackson (2011:318) menyatakan bahwa jenis-jenis pelatihan dapat diklasifikasikan kedalam berbagai cara yaitu :

1. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin

Dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).

2. Pelatihan pekerjaan/teknis

Memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik (misalnya : pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis dan hubungan pelanggan).

3. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah

Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional (misalnya : komunikasi antar pribadi, keterampilan-keterampilan manajerial/pengawasan dan pemecahan konflik).

4. Pelatihan perkembangan dan inovatif

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan (misalnya : praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif dan perubahan organisasional).

1.1.2.4. Dimensi dan Indikator Pelatihan Kerja

Siagian (2016:30) berpendapat bahwa pelaksanaan pelatihan kerja dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan yang baik, kemampuan dan sikap yang baik untuk mengisi jabatan pekerjaan yang tersedia dengan produktivitas kerja yang tinggi, yang mampu menghasilkan hasil kerja yang baik. Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, untuk itu pelatihan kerja perlu dipersiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dengan demikian pekerjaan yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang benar. Indikator pelatihan kerja menurut Siagian (2016:31-32) adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan hasil proses dari usaha manusia. Dalam peristiwa ini yang mengetahui (*subjek*) memiliki yang diketahui (*objek*) di dalam dirinya sendiri sedemikian aktif sehingga yang mengetahui itu menyusun yang diketahui pada dirinya sendiri dalam kesatuan aktif. Sehingga dengan adanya pengetahuan yang cukup akan membantu pekerjaan yang dilakukan cepat selesai dan dengan hasil yang baik.

2. Kemampuan Berpikir

Kemampuan berpikir merupakan kegiatan penalaran yang reflektif, kritis, dan kreatif, yang berorientasi pada suatu proses intelektual yang melibatkan pembentukan konsep (*conceptualizing*), aplikasi, analisis, menilai informasi yang terkumpul (*synthesis*) atau dihasilkan melalui pengamatan, pengalaman, refleksi, komunikasi sebagai landasan kepada suatu keyakinan (kepercayaan) dan tindakan

3. Sikap

Sikap (*attitude*) adalah sebagai pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.

4. Kecakapan

Kecakapan adalah suatu keterampilan yang memungkinkan seseorang untuk mendapatkan pekerjaan atau untuk dapat tetap bekerja, meliputi personal skills, interpersonal skills, attitudes, habits dan behaviors. Kecakapan yang dimiliki seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan berpengaruh

pada hasil yang didapatnya nanti.

1.1.3. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan fungsi operatif tinggi prestasi SDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya.

1.1.3.1. Pengertian Disiplin Kerja

Kata disiplin itu sendiri berasal dari bahasa Latin "*discipline*" yang berarti "latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat". Disiplin kerja karyawan sangat penting bagi perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuannya. Tanpa disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi suatu instansi atau perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dapat dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan kunci keberhasilan suatu instansi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Rivai (2013:825) menyatakan bahwa : "Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma- norma sosial yang berlaku".

Siswanto (2010:291) mendefinisikan disiplin kerja sebagai berikut: "Disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya".

Saydam (2010:284) menyatakan bahwa : “Disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk memenuhi dan mentaati segala norma-norma yang berlaku disekitarnya”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja karyawan merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

1.1.3.2. Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2013:825), terdapat beberapa bentuk disiplin kerja yaitu sebagai berikut :

1. Disiplin retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif, yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat
3. Prespektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Prespektif utilitarian, yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

1.1.3.3. Tujuan Disiplin Kerja

Edy Sutrisno (2017:84) menyatakan bahwa tujuan disiplin kerja yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan

2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan
3. Besarnya rasa tanggung jawab pada karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja pada karyawan.

Berdasarkan tujuan disiplin kerja maka disiplin kerja karyawan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan. Tanpa dukungan karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan/organisasi untuk mencapai tujuannya.

1.1.3.4. Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Bejo Siswanto (2010:291) berpendapat bahwa indikator dari disiplin kerjanya ada 5 yaitu :

1. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

3. Ketaatan Pada Standar Kerja

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

5. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

1.1.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja atau kepuasan karyawan adalah ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan menyukai terhadap pekerjaan yang ditekuninya.

1.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Fathoni (2010: 128) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Lebih jauh Fathoni (2010 : 128) menjelaskan bahwa Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut Muchlas (2010 : 45) kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang berupa perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang seharusnya diterima menurut perhitungannya sendiri.

Menurut Siagian (2016 : 295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Menurut Edy Sutrisno (2017 : 75) kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.

Menurut Hani Handoko (2016 : 193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Davis dan Newstrom dalam Doni Priansa (2016 : 263) kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya.

Adapun Rivai (2013: 554) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Dari beberapa pengertian kepuasan kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional karyawan yang mewakili perasaan mereka terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut menunjukkan rasa senang tidak senang, puas atau tidak puas terhadap apa yang mereka dapatkan saat bekerja.

1.1.4.2.Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor baik secara internal maupun eksternal karyawan. Faktor-faktor tersebut sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan demi meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasibuan (2016 : 203) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan antara lain :

- a. Balas jasa yang adil dan layak.
- b. Penempatan yang tepat sesuai keahlian.
- c. Berat ringannya pekerjaan .
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Adapun menurut Edy Sutrisno (2017 : 78-80) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- 1) Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- 2) Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- 3) Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan jumlah uang yang diperolehnya.
- 4) Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

- 5) Pengawasan. sekaligus atasannya. supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
- 6) Faktor pegawai. yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 7) Kondisi kerja. Termasuk disini kondisi tempat ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
- 8) Faktor sosial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan dengan atasan.
- 9) Faktor Psikologis. Merupakan faktor yang berhubungan dengan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat , dan keterampilan.
- 10) Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan.

1.1.4.3. Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kanicki dalam Wibowo (2016 : 418) terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

- a. *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan

karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value Attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting

d. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas, model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

1.1.4.4.Indikator Kepuasan Kerja

Adapun indikator dari kepuasan kerja menurut Widodo (2015 : 416) terdiri dari :

1) Pekerjaan itu sendiri

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya , kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja, karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

2) *Supervisi*

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan.

3) Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

4) Rekan Kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

5) Kondisi Pekerjaan

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut di atas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karenanya sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

1.1.5. Hasil Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang telah mengkaji mengenai pengaruh kepemimpinan, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan diantaranya dapat dilihat dari tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5	6
1	Alamsyah Yunus (2013) Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 1, Nomor 2, Juni 2013	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin	Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Sama-sama menggunakan Variabel kepemimpinan dan disiplin kerja dalam variabel independent serta variabel kepuasan kerja dalam dependennt	Terdapat perbedaan pada variabel independent, dimana penelitian sebelumnya menggunakan variabel motivasi serta objek penelitian
2	Pricilya E.B. Wuysang (2016) Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 01 Tahun 2016	Pengaruh Disiplin Kerja, Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Karyawank Fc Bahu Mall Manado	Hasil penelitian secara simultan Disiplin Kerja, Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja karyawan KFC Bahu Mall Manado	Sama-sama menggunakan Variabel kepemimpinan dan disiplin kerja dalam variabel independent serta variabel kepuasan kerja dalam variabel dependennt	Terdapat perbedaan pada variabel independent, dimana penelitian sebelumnya menggunakan variabel motivasi serta tambahan prestasi kerja dalam variabel dependent
3	Janny Adriani Djari (2017) Jurnal Dinamika Bahari Vol. 7 No. 2 Edisi Mei 2017	Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)	Kedisiplinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja; Kedisiplinan pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja; Kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan; Kedisiplinan berpengaruh terhadap absensi kehadiran	Sama-sama menggunakan Variabel disiplin kerja dalam variabel independent serta variabel kepuasan kerja dalam variabel dependennt	Objek Penelitian

1	2	3	4	5	6
4	Yuni Rahmawati (2018) OSF Preprints ezbpt, Center for Open Science.	Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Propnex Surabaya	Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif menghasilkan kinerja dan kepuasan pegawai yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas terstruktur Disiplin kerja dapat mempengaruhi kesadaran dan kesediaan seseorang pegawai menaati peraturan perusahaan dan norma norma social yang berlaku.	Sama-sama menggunakan Variabel kepemimpinan dan disiplin kerja dalam variabel independent	Dalam penelitian sebelumnya menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependent
5	I Nyoman Jaka Alit Wiratama (2013) Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 2, Agustus 2013	Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja karyawan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama menggunakan Variabel kepemimpinan, pelatihan dan disiplin kerja dalam variabel independent	Dalam penelitian sebelumnya menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependent

1	2	3	4	5	6
6	Made Suprpta (2015) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.06 (2015) : 430-442	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali)	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja.	Sama-sama menggunakan Variabel kepemimpinan, dalam variabel independent serta variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependent	Dalam penelitian sebelumnya menggunakan variabel tambahan kinerja karyawan sebagai variabel dependent
7	Mamik Supatmi, dkk (2018) Jurnal Profit Volume 7 No. 1	Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Secara simultan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Sama-sama menggunakan Variabel pelatihan, dalam variabel independent serta variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependent	Objek Penelitian
8	Yannik Ariyati (2018) Jurnal Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau Kepulauan Batam	Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan PT Capella Dinamik Nusantara Cabang Bengkong	Hasil Uji t kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sedangkan pelatihan kerja terdapat pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan signifikansi, begitu juga dengan disiplin kerja terdapat pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.	Sama-sama menggunakan Variabel kepemimpinan, pelatihan dan disiplin kerja dalam variabel independent	Dalam penelitian sebelumnya menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependent

1	2	3	4	5	6
9	Ratag Pingkan Elisabeth Vonny (2016) Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 03 Tahun 2016	Pengaruh Pelatihan, Fasilitas Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT United Tractors Cabang Manado	Hasil penelitian diperoleh bahwa pelatihan, fasilitas kerja dan kompensasi secarabersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan tidak berpengaruhpositif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan fasilitas kerja dan kompensasi berpengaruh positifdan signifikan terhadap kepuasan kerja	Sama-sama menggunakan Variabel pelatihan kerja dalam variabel independent dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependent	Dalam penelitian sebelumnya menggunakan variabel tambahan fasilitas kerja dan kompensasi sebagai variabel independent
10	I Putu Candra Giritama (2019) Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia	Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba Di Kuta-Badung	Hasil penelitian menemukan bahwa pelatihan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. pelatihan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.	Sama-sama menggunakan Variabel pelatihan kerja dalam variabel independent dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependent	Dalam penelitian sebelumnya menggunakan variabel tambahan kompensasi sebagai variabel independent serta variabel prestasi kerja sebagai variabel intervening

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2021

1.2.Kerangka Pemikiran

Menurut Zuana (2014:4) Karyawan dalam menjalankan tugasnya tentu dipengaruhi oleh berbagai faktor sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan . Di antaranya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan, pelatihan, lingkungan kerja, kompensasi, motivasi, disiplin kerja dan sebagainya, sedangkan yang akan menjadi perhatian penulis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan, pelatihan kerja dan disiplin kerja.

Kepuasan kerja karyawan akan muncul apabila adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, dan mengarahkan serta bisa menggerakkan karyawannya. Tidak hanya itu saja seorang pemimpin harus bisa mengubah suasana kerja dan memaksimalkan kemampuan potensial karyawannya. Pemimpin juga perlu melakukan pendekatan dengan bawahan supaya bisa mengetahui apa yang di inginkan karyawan, sehingga akan tercipta kedekatan dan kenyamanan komunikasi diantara pimpinan dengan karyawan.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Rivai (2013:234) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Made Suprpta (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga hasil penelitian dari Wehelmina Rumawas (2018)

mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Indikator Kepemimpinan yang dipergunakan dalam penelitian ini peneliti kutif dari pendapat Tohardi dalam Wibowo (2016:20) yang terdiri atas :

1. Pengarahan
2. Komunikasi
3. Pengambilan keputusan
4. Memotivasi

Selain kepemimpinan, pelatihan tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dimana pelatihan akan meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan sehingga karyawan dapat menyelesaikan apa yang menjadi tugasnya. Program pelatihan dapat diberikan pada karyawan baru maupun lama.

Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan ternyata mampu untuk mencapai keinginan tergantung dari besarnya keinginan tersebut yang dapat dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan. Seperti hasil penelitian Mamik Supatmo, dkk (2018) menunjukkan hasil bahwa pelatihan sangat diperlukan baik untuk kesejahteraan ekonomi ditingkat industri maupun nasional. Dengan pemberian pelatihan produktivitas perusahaan untuk individu dapat di tingkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku orang, sebagai akibat akan meningkatkan posisi mereka di tempat kerja, juga memperbaiki kinerja di lingkungan kerja.

Hasil penelitian diatas mempunyai pengaruh positif bahwa dengan

memberikan pelatihan kerja organisasi akan mendapatkan keuntungan yang memuaskan atas investasi sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk masa depan. Penelitian tersebut merujuk pada Rivai (2009:225) bahwa faktor-faktor pelatihan terdiri dari instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Selanjutnya, Choo dan Bowley (2007) menyimpulkan bahwa program pelatihan dan pembelajaran mempengaruhi kepuasan kerja karyawan meliputi 3 (tiga) faktor penting yaitu: kualitas pelatih, metode pelatihan dan pengalaman pembelajaran. Aksu dan Aktas (2005), mengemukakan faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, diantaranya: gaji, jenis pekerjaan, kondisi fisik, hubungan dengan mitra kerja, keamanan, kesempatan promosi, tunjangan, penghargaan, pelatihan dan pengambilan keputusan, komunikasi, aktivitas sosial, kebijakan dan manajemen organisasi.

Siagian (2016:30) berpendapat bahwa pelaksanaan pelatihan kerja dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan yang baik, kemampuan dan sikap yang baik untuk mengisi jabatan pekerjaan yang tersedia dengan produktivitas kerja yang tinggi, yang mampu menghasilkan hasil kerja yang baik.. Indikator pelatihan kerja menurut Siagian (2016:31-32) adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan
2. Kemampuan Berpikir
3. Sikap
4. Kecakapan

Disiplin kerja karyawan merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2017:96) menyatakan bahwa : “Semakin baik disiplin kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai”.

Teori ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah Yunus (2013) hasil penelitian membuktikan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Pricilya E.B. Wuysang (2016), disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Bejo Siswanto (2010:291) berpendapat bahwa indikator dari disiplin kerjaitu ada 5 yakni :

1. Frekuensi Kehadiran
2. Tingkat Kewaspadaan
3. Ketaatan Pada Standar Kerja
4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja
5. Etika Kerja

Kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan sangat diperlukan, salah

satunya adalah adanya kepemimpinan yang efektif, pelatihan yang mumpuni yang disertai dengan kesadaran dari setiap karyawan untuk berdisiplin dalam bekerja. Sebagai hasilnya kinerja karyawan akan meningkat dan berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan.

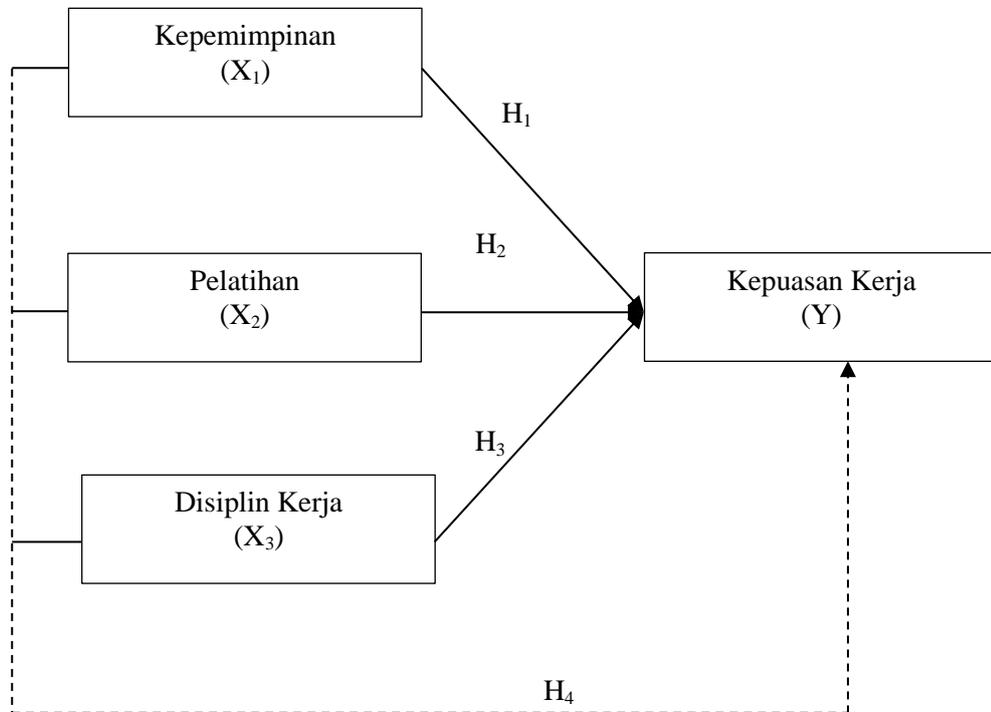
Adapun indikator dari kepuasan kerja menurut Widodo (2015 : 416) terdiri dari :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. *Supervisi*
3. Kesempatan untuk maju
4. Rekan Kerja
5. Kondisi Pekerjaan

Pada penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah Yunus (2013) secara simultan variabel kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh I Nyoman Jaka Alit Wiratama (2013), hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, artinya jika kedisiplinan dan pelatihan ditingkatkan, maka akan sangat meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja yang terpelihara dengan baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja yang tinggi serta didukung pelatihan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran teoritis penelitian ini seperti yang ada di

gambar berikut.



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

Keterangan :

————— : Pengaruh Secara Parsial

----- : Pengaruh Secara Simultan

1.3.Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan tinjauan hasil penelitian terdahulu yang diuraikan diatas, maka peneliti menetapkan hipotesis sebagai berikut :

“Terdapat pengaruh dari kepemimpinan, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan non manajer di PT. Rahadhyan Integrasi Nusantara.”