

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang akan dijadikan referensi dalam penelitian ini diantaranya yaitu:

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Susilo dan Manalu (2017) dipublikasikan dalam *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 15 Number 4, December 2017 Terakreditasi SK No. 36a/E/KPT/2016 ISSN: 1693-5241. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pengaruh kepuasan kerja terhadap intensitas turnover, pengaruh komitmen organisasi terhadap intensitas turnover, dan dampak kepuasan kerja terhadap intensitas turnover melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan adalah karyawan Swiss-Belinn Malang; Jumlah sampel yang ditentukan dalam penelitian ini adalah 25 responden yang merupakan karyawan di *Back of House (BOH)*. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan menggunakan instrumen kuesioner sensus yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah linear berganda. analisis regresi, dengan menggunakan SPSS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel intensitas turnover karyawan di Swiss-Belinn Malang. Hasil komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap niat turnover karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh pada intensitas turnover melalui komitmen organisasi. Dalam studi ini, organisasi dapat memediasi komitmen penuh (mediasi penuh) hubungan antara kepuasan kerja pada niat turnover karyawan di Swiss-Belinn. Untuk menghindari niat turnover, SwissBelinn perlu menjaga kepuasan karyawan dengan menyediakan fasilitas yang dapat dinikmati karyawan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis antara karyawan dan majikan dan perusahaan harus lebih memperhatikan pekerjaan karyawan dengan pengakuan hasil kerjanya. Swiss-Belinn Hotel perlu mempertahankan komitmen organisasi oleh

perusahaan untuk menjatuhkan sanksi jika karyawan mengundurkan diri sebelum periode waktu yang disepakati.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Narasuci, *et al* (2018) dipublikasikan dalam *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 16 Number 4, December 2018 Terakreditasi SK No. 30/E/KPT/2018 ISSN: 1693-5241. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja dosen dan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja di Politeknik Negeri Malang. Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen Politeknik Negeri Malang dengan status pegawai negeri sipil (PNS) berjumlah 314 orang dengan 256 responden. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner. *Partial Least Square (PLS)* digunakan untuk menganalisis dan menguji hipotesis yang diikuti oleh tes Sobel *online* untuk menguji variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai mediasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja dosen, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, motivasi kerja terhadap kinerja dosen, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil pengujian mediasi, motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja dosen, dan kepuasan kerja belum berperan sebagai mediasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dosen.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Ayundasari, *et al* (2017) dipublikasikan dalam *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 15 Number 4, December 2017 Terakreditasi SK No. 36a/E/KPT/2018 ISSN: 1693-5241. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan *self-efficacy* dan kinerja karyawan, dimediasi oleh kepuasan kerja di Badan Perizinan dan Investasi Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Badan Perizinan dan Investasi Daerah Provinsi Kalimantan Timur dengan jumlah 77 responden. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

metode *Partial Least Square* (PLS), menggunakan program 3.0 SmartPLS yang membutuhkan sampel setidaknya 30 hingga 50 responden atau sampel lebih besar dari 200 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kepuasan kerja, artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Efikasi diri mempengaruhi kepuasan kerja, ini artinya semakin tinggi efikasi diri, semakin tinggi kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin baik kinerja karyawan. Efikasi diri mempengaruhi kinerja karyawan, artinya semakin tinggi efikasi diri, semakin baik kinerja karyawan. Motivasi mempengaruhi kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja, ini berarti bahwa semakin baik atau semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin baik atau semakin tinggi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. dan efikasi diri mempengaruhi kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja, artinya semakin baik efikasi diri semakin baik atau semakin tinggi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. (Empat variabel dalam penelitian ini adalah reliabel karena memiliki reliabilitas komposit dan cronbach's alpha di atas 0,7 yaitu variabel motivasi sebesar 0,910 dan 0,889, self efficacy sebesar 0,824 dan 0,876, variabel kepuasan kerja sebesar 0,834 dan 0,734, dan karyawan variabel kinerja sebesar 0,858 dan 0,851.

Penelitian keempat yang dilakukan oleh Wardoyo (2016) dipublikasikan dalam *Journal of Applied Management* (JAM) Volume 15 Number 4, December 2017 Terakreditasi SK No. 36a/E/KPT/2018 ISSN: 1693-5241. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh profesionalisme dan kompensasi guru terhadap kepuasan kerja secara parsial, serta untuk menguji hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini populasi 132 guru mata pelajaran ekonomi / Sekolah Tinggi Akuntansi di Kota Malang, sampel diambil 66 (50%) dengan teknik sampling insidental. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik regresi berganda, yang didahului dengan asumsi klasik. Analisis menunjukkan bahwa variabel profesionalisme dan kompensasi guru secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru; dan pengaruh dominan pada variabel kepuasan kerja adalah variabel profesionalisme yang berarti juga hipotesis bahwa penelitian ini menerima hipotesis yang telah dirumuskan.

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Youwe dan Sudiro (2014) dipublikasikan dalam Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 12 Nomor 2 Juni 2014 Terakreditasi SK No. 66b/DIKTI/KEP/2011 ISSN: 1693-5241. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis; pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pengelola; kepuasan kerja sebagai mediator antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pengelola program pemberdayaan masyarakat di Kota Jayapura provinsi papua. Responden penelitian ini ketua, sekretaris, bendahara dan tenaga pendamping program pemberdayaan masyarakat di Kota Jayapura sebanyak 156 orang. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner sedangkan skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pengelola. Sedangkan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja akan tetapi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelola. Kepuasan kerja merupakan media parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pengelola, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat menghasilkan kinerja pengelola tanpa melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja bukan sebagai mediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pengelola.

Penelitian keenam yang dilakukan oleh Prabowo, *et al* (2018) dipublikasikan dalam Journal of Applied Management (JAM) Volume 16 Number 1, Maret 2018 Terakreditasi SK No. 36a/E/KPT/2018 ISSN: 1693-5241. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Kartika Graha Malang di Indonesia baik melalui atau tanpa melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan sampel 78 karyawan Hotel Kartika Graha Malang di Indonesia. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan studi eksplanatori. Data dianalisis dengan menggunakan PLS untuk uji signifikan dan uji Sobel untuk uji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Namun demikian, motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga sepenuhnya dimediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan sebagian dimediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Indikator yang menyebabkan pengaruh kepemimpinan transformasional yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan adalah pertimbangan individual, yang tidak berjalan optimal di Hotel Kartika Graha.

Penelitian ketujuh yang dilakukan oleh Semordzi (2018) dipublikasikan dalam *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.10, No.26, 2018. Studi ini meneliti peran perilaku kepemimpinan dalam budaya organisasi dan kepuasan kerja. Menggunakan desain survei deskriptif, 422 asisten staf administrasi senior di University of Cape Coast, Ghana, menggunakan tabel angka acak. Kuesioner dengan estimasi reliabilitas *Cronbach alpha* dari tiga sub-bagian adalah, 0,86, 0,74 dan 0,78 untuk perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja masing-masing digunakan untuk mengumpulkan data untuk penelitian ini. Analisis mediasi menggunakan pendekatan bootstrap oleh Hayes. Secara khusus, 5000 sampel bootstrap digunakan untuk interval kepercayaan bootstrap yang dikoreksi pada tingkat kepercayaan 95%. Studi ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah prediktor signifikan kepuasan kerja, $b = 8,866$, $t(419) = 7,621$, $p = 0,010$. Ditemukan juga bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku kepemimpinan, $b = 1,217$, $t(419) = 2,986$, $p < 0,001$. Perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi ditemukan sebagai prediktor signifikan kepuasan kerja, $F(2, 418) = 225,68$, $p < 0,001$. Lebih lanjut ditemukan bahwa perilaku kepemimpinan adalah mediator yang signifikan dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, BootCI (.0442-.3002), $b = .1659$. Studi ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan saling mempengaruhi secara independen dan kepuasan kerja karyawan. Namun, perilaku kepemimpinan memainkan peran penting dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Penelitian kedelapan yang dilakukan oleh Davidson, *et al* (2019) dipublikasikan dalam *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (*Paper*) ISSN 2222-2839 (*Online*) DOI: 10.7176/EJBM Vol.11, No.21, 2019. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan direktif dan suportif pada kepuasan kerja karyawan di bank komersial di Kenya. Penelitian ini mengadopsi filosofi penelitian positivisme untuk memandu penelitian dan membatasi dirinya pada desain penelitian korelasional deskriptif untuk menganalisis dan memberikan tanggapan terhadap pertanyaan penelitian. Desain penelitian lebih disukai karena memungkinkan deskripsi dan perbandingan karakteristik populasi berdasarkan data yang dikumpulkan dari sampel melalui kuesioner. Populasi target penelitian ini adalah 15.030 karyawan di semua 43 bank komersial yang berlisensi untuk beroperasi di Kenya pada Juni 2018. Dengan menggunakan teknik pengambilan sampel bertingkat, penelitian ini menarik sampel berukuran 386 karyawan yang melapor kepada manajer tingkat menengah. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial, yang mencakup analisis faktor, analisis korelasional, chi-square, analisis varian satu arah (ANOVA), dan analisis regresi menggunakan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) versi 20 dan program Microsoft Windows excel. Dari temuan analisis regresi linier berganda, ditetapkan bahwa gaya kepemimpinan direktif memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan, $R^2 = 0,228$, $F(1, 362) = 53,396$, $p < 0,05$; $\beta = .454$, $p < .05$. Hasil dari analisis regresi linier berganda juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif secara positif dan signifikan memprediksi kepuasan kerja karyawan, $R^2 = .603$, $F(1, 366) = 278.269$, $p < 0,05$; $\beta = .716$, $p < .05$. Selain itu, penelitian menguji pengaruh moderasi faktor kontingensi lingkungan dan dikonfirmasi bahwa faktor kontingensi lingkungan secara signifikan memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan path-goal dan kepuasan kerja karyawan, $R^2 = 0,090$, $F(5,364) = 35,04$, $p < 0,05$; $\beta = 0,229$, $p < 0,05$.

Penelitian kesembilan yang dilakukan oleh Azbari, *et al* (2015) dipublikasikan dalam *International Journal of Organizational Leadership* 4 (2015) 453-464 ISSN: 2345-6744 (Online). Makalah ini meneliti efek dari kepemimpinan

pada pemberdayaan dan kepuasan kerja karyawan Universitas Guilan. Populasi statistik penelitian terdiri dari 235 karyawan Universitas Guilan. Perangkat lunak Smart PLS dan Pemodelan Persamaan Struktural digunakan untuk analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis dan karyawan pemberdayaan memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Hasibuan (2017:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pendapat lain dari Flippo dalam Hasibuan (2017:11), mengatakan manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat. Yoder dalam Hasibuan (2017:11) mengatakan bahwa manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.

Pendapat lain dinyatakan oleh Mangkunegara (2017:2), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa,

pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.2.1.1. Fungsi Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar, apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara tepat dan menyeluruh dalam pelaksanaannya. Terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia (Mangkunegara (2017:2), yaitu :

1. Pengadaan Tenaga Kerja, terdiri dari :
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan pegawai
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja (*job orientation*)
2. Pengembangan tenaga kerja, mencakup:
 - a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
 - b. Pengembangan karir
 - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - a. Balas jasa langsung, yang terdiri dari gaji / upah dan insentif
 - b. Balas jasa tidak langsung, yang terdiri dari keuntungan (*benefit*) dan pelayanan / kesejahteraan (*services*)
4. Integrasi mencakup :
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja

- d. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja, mencakup pemberhentian karyawan.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Hasibuan (2017:21) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. Pengarahan
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian
Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.2.1.2. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market.*

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Menurut Hasibuan (2017:9) persamaan dan perbedaan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Persamaan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Perbedaan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan manajemen personalia sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
3. Manajemen Sumber Daya Manusia pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari Manajemen Sumber Daya Manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

2.2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Menurut Hasibuan (2017:14) Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah – masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perubahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.2.2. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2017:46), kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik – karakteristiknya. Kepuasan adalah suatu perasaan menyenangkan, merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai – nilai kerja yang penting bagi dirinya, Wijono (2010:119). Pendapat Locke dalam Wijono (2010:120) mengatakan, kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu.

Davis dalam Mangkunegara (2017:117) mengemukakan bahwa, kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Sedangkan Wexley dan Yuki dalam Mangkunegara (2017:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Pendapat lain mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah gambaran perasaan senang dan tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, kepuasan kerja merupakan respons emosional pegawai terhadap situasi kerja yang ditentukan oleh pencapaian hasil, memenuhi atau melampaui harapan. (Fattah, 2017:68)

2.2.2.1. Teori Tentang Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2017:120), mengemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person*, dan *equity-in-equity*.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Dua factor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor pemotivasian (*motivational factor*).

6. Teori Pengharapan (*Expectance Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

2.2.2.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2017:77), faktor – faktor yang memengaruhi 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 sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen.

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Factor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan.

Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

6. Kondisi kerja.

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin dan tempat parkir.

7. Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas dan tidak puas dalam kerja.

8. Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasa untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

9. Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.2.2.3. Komponen – Komponen Kepuasan Kerja

Menurut Locke, *et al* dalam Wijono (2010:120), ada tiga komponen kunci yang penting dalam kepuasan kerja, yaitu :

1. Nilai – nilai (*Values*). Kepuasan kerja adalah suatu fungsi dari nilai – nilai (*values*) yang diberi batasan bahwa nilai – nilai dipandang dari segi “keinginan seseorang, baik yang disadari maupun tidak, biasanya berkaitan dengan apa yang diperolehnya.”
2. Kepentingan (*Importance*). Orang tidak hanya membedakan nilai – nilai yang mereka pegang tetapi kepentingan mereka dalam menempatkan nilai – nilai tersebut. Dan perbedaan – perbedaan tersebut secara kritis yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja mereka.
3. Persepsi (*Perception*). Kepuasan didasarkan pada persepsi individu terhadap situasi saat ini dan nilai – nilai individu. Mengingat bahwa persepsi mungkin bukan merupakan refleksi yang akurat dan lengkap dari suatu realitas yang objektif.

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dengan cara mengukur kepuasan kerja karyawan tersebut. Pengukuran kepuasan kerja dapat berguna sebagai penentuan kebijakan organisasi.

Wijono (2010:121) mengemukakan, sebagian besar usaha manajer untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dengan mengandalkan pada laporan tentang diri sendiri. Beberapa ukuran, seperti *The Job Descriptive Index* (JDI) memberi tekanan pada aspek – aspek pekerjaan seperti:

1. Upah / Gaji,
2. Pekerjaan itu sendiri,
3. Supervisi, dan
4. Teman Kerja

2.2.2.4. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Lima dimensi karakteristik kepuasan kerja pegawai yang cenderung memengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu (Fattah, 2017:68):

1. Pekerjaan itu sendiri, dengan indikator: pekerjaan yang menarik, mempunyai kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Kompensasi, dengan indikator: gaji pokok, gaji tidak tetap, tunjangan.
3. Kesempatan promosi, dengan indikator: peningkatan kemampuan pegawai, peningkatan jenjang karir.
4. Pengawasan, dengan indikator: supervisi atasan, hubungan atasan dan bawahan, bimbingan dan pengarahan atasan.
5. Rekan kerja, dengan indikator: hubungan kerja sesama pegawai, hubungan sosial diantara pegawai, sugesti dari rekan kerja, emosi dan situasi kerja.

2.2.3. Kepemimpinan

Robbins dan Judge (2017:249) menyatakan, kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Pendapat lain dari Sutrisno (2017:213), kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Terry dalam Sutrisno (2017:213) menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, menurut Zainun dalam Sutrisno (2017:213), secara luas kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang terorganisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, materiil dan finansial guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Busro (2018:251), Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, memberi petunjuk, memotivasi, menginspirasi, membangkitkan kekuatan, memberi perintah kepada orang lain atau kelompok untuk mendukung, merenspons, menggugah, melakukan sesuatu, membuat orang lain bertindak, melalui komunikasi untuk melakukan perubahan budaya organisasi yang lebih maju dalam mencapai hasil nyata dan tujuan bersama.

Pendapat lain dari Umam (2012:122) mengatakan, kepemimpinan adalah

kekuasaan untuk memengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu. Dalam arti lebih luas, kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Seperti yang telah dikemukakan, kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perseorangan maupun kelompok. Jadi kepemimpinan dapat berlangsung tanpa harus terikat oleh aturan – aturan yang ada, sedangkan seorang pemimpin adalah orang yang dapat menunjukkan kemampuannya memengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya tujuan.

2.2.3.1. Unsur – unsur Kepemimpinan

Menurut Umam (2012:123), unsur – unsur kepemimpinan adalah :

1. Seseorang atau lebih yang berfungsi memimpin, disebut pemimpin atau *leader*
2. Orang lain yang memimpin
3. Kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan memengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya
4. Tujuan yang hendak dicapai yang dirumuskan secara sistematis
5. Proses di dalam institusi, organisasi atau kelompok

2.2.3.2. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Menurut Terry dalam Sutrisno (2017:219), fungsi pemimpin dalam organisasi dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

1. Perencanaan,
Perencanaan merupakan langkah awal untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan.
2. Pengorganisasian,
Untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah membuat pembagian kerja sehingga menjadi sebuah struktur organisasi. Pengorganisasian adalah pembagian tugas yang akan dikerjakan, dan pengembangan struktur organisasi atau struktur perusahaan yang sesuai.

3. Penggerakan,

Adalah tindakan yang mengusahakan agar seseorang atau semua kelompok mau bekerja dengan senang hati untuk melakukan tugas pekerjaannya, sesuai dengan tugas dan wewenang, untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

4. Pengendalian

Adalah tindakan menilai dan mengendalikan jalannya suatu kegiatan, dengan cara menemukan dan mengoreksi adanya penyimpangan – penyimpangan dari hasil yang telah dicapai dan dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Pengawasan dilakukan untuk mengantisipasi kegagalan, mengoreksi, dan memberikan solusi.

Menurut Gerungan dalam Sutrisno (2017:219), dalam menjalankan fungsinya, pemimpin mempunyai tugas – tugas tertentu, yaitu:

1. Memberi struktur yang jelas terhadap situasi – situasi rumit yang dihadapi kelompok,
2. Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok,
3. Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap – sikap, harapan, tujuan dan kekhawatiran kelompok.

2.2.3.3. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Busro (2018:251), kepemimpinan diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. Hubungan kerja antara pimpinan dengan pegawai, dengan indikator
 - a. Kemampuan menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai,
 - b. Komunikasi yang hangat antara pimpinan dengan pegawai,
 - c. Membantu memecahkan persoalan pegawai,
 - d. Menghargai hasil kerja bawahan,
 - e. Bersikap objektif pada bawahan.
2. Struktur tugas, dengan indikator :
 - a. Kesederhanaan rencana kerja yang dapat disosialisasikan
 - b. Realisasi rencana kerja

- c. Kejelasan tanggung jawab atas pekerjaan
3. Kekuasaan, dengan indikator:
- a. Kemampuan memerintah bawahan,
 - b. Ketegasan dalam mengambil keputusan,
 - c. Mengembangkan kualitas bawahan

2.2.4. Motivasi Kerja

Menurut Fillmore H Stanford dalam Mangkunegara (2017:93) menyatakan, Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu). Selain itu Mangkunegara (2017:93) mengemukakan, motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*).

Robbins dan Judges (2017:127) mengatakan bahwa motivasi (*motivation*) merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Pendapat lain dari Noor (2015:230), motivasi adalah dorongan dalam dan luar diri untuk melakukan aktivitas pekerjaan untuk mencapai tujuannya. Adapun motivasi kerja adalah keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu tugas kerja yang diamanatkan padanya sehingga ia dapat mencapai tujuan organisasinya.

Susanto (2017:49) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu kekuatan dan daya dorong yang dimiliki seorang untuk menimbulkan semangat dan antusias dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai tujuan.

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, manusia akan termotivasi oleh kebutuhan yang dimilikinya. Pendapat ini sejalan dengan Robin dalam Noor (2015:230) yang mengemukakan bahwa motivasi organisasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

2.2.4.1. Model – Model Motivasi Kerja

Model motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) menjadi teori modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Perbandingan antara dasar kefalsafahan teori klasik (tradisional) dengan teori modern dibedakan dalam dua hal. Pertama: teori klasik menitikberatkan pada analisis dan penguraian (spesialisasi), sedangkan teori modern penegasannya terletak pada keterpaduan dan perencanaan, serta menyajikan seluruh pandangan yang dibutuhkan. Kedua: teori klasik secara tidak langsung telah menyatakan unidimensi bahwa jika sesuatu merupakan sebuah benda maka benda tersebut tidak dapat menjadi benda kedua, sedangkan teori modern biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang multidimensi. Misalnya motivasi bukan saja memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga harus memberi kepuasan rohani.

Menurut Hasibuan S.P. Hasibuan (2016:148-149) model-model motivasi ada tiga, yaitu:

a. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (barang/uang) saja.

b. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materil dan nonmateril karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materil dan nonmaterial.

c. Model Sumber Daya manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan

cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan uraian diatas, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Motivasi moral atau gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

2.2.4.2. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Susanto (2017:49), dimensi dan indikator motivasi kerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Dimensi kebutuhan untuk berprestasi, dengan indikator upaya untuk berprestasi baik dan upaya mengembangkan diri.
2. Dimensi kebutuhan untuk berafiliasi, dengan indikator semangat untuk berinteraksi dengan lingkungannya dan semangat untuk dapat bekerja sama
3. Dimensi kebutuhan untuk berkuasa, dengan indikator semangat untuk menduduki jabatan tertinggi dan semangat untuk menguasai orang lain.

2.3. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif karyawan yang ditimbulkan dari penghargaan pimpinan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukan karyawan. Kepuasan kerja ini juga bisa berarti persepsi karyawan terhadap respon pimpinan, yang mana respon tersebut berada jauh di atas perkiraan karyawan. Mengingat perusahaan merupakan organisasi bisnis yang terdiri atas orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi.

Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, demikian bila terjadi sebaliknya. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Azbari, *et al* (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian Davidson, *et al* (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.2. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dari sesuatu yang menyebabkan dorongan atau pendorong semangat untuk bekerja. Motivasi kerja yang diberikan atasan terhadap bawahan sangat penting karena dapat meningkatkan kekuatan dan semangat untuk mendorong se-seorang untuk bekerja dan mencapai hasil yang diinginkan secara optimal. Dan demikian motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang menjadi dasar seseorang melakukan kegiatan, terutama apabila dorongan tersebut berasal dari dalam dirinya. Untuk mencapai tujuan dalam perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi pencapaian suatu tujuan tersebut, di antaranya yaitu motivasi kerja yang diberikan pemimpin kepada karyawan.

Dalam hubungan dengan peranan kepemimpinan sangatlah penting dalam menimbulkan motivasi kerja karyawannya untuk dapat . Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dini Yunita Ayundasari, Achmad Sudiro dan Dodi Wirawan Irawanto (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja.

2.3.3. Pengaruh Langsung Motivasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

Motivasi kerja adalah dari sesuatu yang menyebabkan dorongan atau pendorong semangat untuk bekerja. Motivasi kerja yang diberikan atasan terhadap bawahan sangat penting karena dapat meningkatkan kekuatan dan semangat untuk mendorong se-seorang untuk bekerja dan mencapai hasil yang diinginkan secara optimal. Dan demikian motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang

menjadi dasar seseorang melakukan kegiatan, terutama apabila dorongan tersebut berasal dari dalam dirinya. Untuk mencapai tujuan dalam perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi pencapaian suatu tujuan tersebut, di antaranya yaitu motivasi kerja yang ada pada diri karyawan.

Dalam hubungan dengan kepuasan kerja peranan motivasi kerja sangatlah penting dalam rangka untuk daya penggerak dan meningkatkan kerja karyawan untuk memperoleh kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayundasari, *et al* (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja.

2.3.4. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja.

Kepemimpinan menjadi semakin sulit karena tantangan yang tidak hanya rumit tapi juga tak terduga. Tantangan semacam itu menuntut agar orang dan organisasi secara mendasar berubah, dan menjadikannya tidak mungkin bagi pemimpin individual untuk menyelesaikan pekerjaan kepemimpinan. Kepemimpinan akan menentukan aktivitas para karyawan dan apabila kepemimpinan tersebut berhasil diterapkan dengan baik maka merupakan motivator bagi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik sehingga dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja. Pada akhirnya karyawan dapat bekerja dengan baik dan tenang sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan dan dilihat melalui hasil kerja yang diberikan karyawan.

Salah satu permasalahan besar berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan adalah bagaimana sebenarnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Seorang yang disebut sebagai pemimpin dituntut untuk menjadi fleksibel dalam menentukan sistem seperti apa yang ia gunakan dan motivasi seperti apa yang diberikan ke karyawannya berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Menurut Hermawan dan Yusran (2017:37), proposisi merupakan salah satu unsur dari teori yaitu suatu pernyataan mengenai hubungan antar konsep (*construct*). Suatu proposisi yang dapat diuji secara empiris disebut hipotesis.

Dalam penelitian kuantitatif, hipotesis ditarik dari telaah teoritis yang bersumber dari tinjauan pustaka sebagai suatu jawaban sementara yang telah kita tetapkan.

Disamping itu, hipotesis dapat pula menentukan variabel mana yang harus diuji secara empiris serta menentukan alat statistik yang harus digunakan untuk menguji hipotesis tersebut. Selanjutnya menjadi dasar untuk penarikan kesimpulan.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka teori maka penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT. Dutagaruda Piranti Prima
2. Diduga terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada PT. Dutagaruda Piranti Prima
3. Diduga terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Dutagaruda Piranti Prima
4. Diduga terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada PT. Dutagaruda Piranti Prima

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Dalam suatu kerangka pemikiran penulis menggambarkan secara definitif konsep pengaruh ini diartikan sebagai suatu hubungan dari variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi. Adapun variabel yang digunakan adalah

1. Variabel eksogen adalah Kepemimpinan (KP).
2. Variabel endogen adalah Kepuasan Kerja (KK).
3. Variabel mediasi adalah Motivasi Kerja (MT).

Memperjelas kerangka pemikiran di atas, maka ketiga variabel tersebut dapat digambarkan dalam paradigma sederhana dengan satu variabel eksogen , satu variabel endogen dan satu variabel mediasi, sebagai berikut :

Gambar 2.1.

Kerangka Konseptual Penelitian

