



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2.1 Landasan Teoritis

2.1.1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Griffin dan Ebert dalam Wijono (2018:1), proses untuk memotivasi orang lain untuk bekerja dengan giat demi tercapainya tujuan perusahaan. Pengertian kepemimpinan tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Sutrisno (2020:213) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas menggerakkan orang lain untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan cara memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain. Pengertian kepemimpinan lainnya dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015:249) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mewujudkan visi atau tujuan yang telah ditetapkan dengan cara menggerakkan individu atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan definisi mengenai kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi yang dilakukan dengan cara menggerakkan, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan tugasnya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



b. Fungsi Kepemimpinan

Lima fungsi pokok kepemimpinan menurut Nawawi dalam Busro (2018:220) antara lain:

1) Fungsi Instruktif

Pemimpin memiliki fungsi instruktif, dimana mereka bertugas untuk memberikan instruksi mengenai apa yang harus dikerjakan, cara untuk mengerjakan tugas tersebut, serta kapan pekerjaan tersebut harus selesai.

2) Fungsi Konsultatif

Pemimpin memiliki fungsi konsultatif dimana mereka mendengarkan dan mempertimbangkan saran dari pada bawahannya sebelum mengambil sebuah keputusan.

3) Fungsi Partisipasi

Pemimpin memiliki fungsi partisipasi dimana mereka memberikan dorongan agar setiap anggota atau pengikutnya untuk berpartisipasi dalam setiap proses pencapaian tujuan.

4) Fungsi Delegasi

Pemimpin memiliki fungsi delegasi, dimana mereka dapat mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.

5) Fungsi Pengendalian

Pemimpin memiliki fungsi pengendalian yang artinya mereka mampu untuk mengendalikan setiap aktivitas atau pekerjaan para anggotanya agar tidak keluar dari aturan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Ciri Kepemimpinan

Enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan menurut Affandi (2018:105), antara lain:

1) Dorongan

Seorang pemimpin diharuskan untuk menunjukkan sikap kerja keras dan pantang menyerah.

2) Kehendak untuk Memimpin

Pemimpin memiliki kehendak untuk memimpin, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain.

3) Kejujuran dan Integritas

Pemimpin diharuskan untuk mampu menciptakan hubungan baik dan rasa saling percaya dengan para karyawannya melalui dengan cara yang jujur.

4) Kepercayaan Diri

Pemimpin diharuskan untuk memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi, sehingga tidak ada keraguan dari bawahan terhadap pemimpinnya.

5) Kecerdasan

Pemimpin diharuskan untuk memiliki kecerdasan untuk mengumpulkan data, menganalisis data, dan menafsirkan data tersebut untuk mengambil keputusan secara tepat.

6) Pengetahuan mengenai Pekerjaan

Pemimpin diharuskan untuk memiliki pengetahuan yang luas tentang perusahaan tempat ia bekerja, Gambaran industri, dan hal-hal lainnya.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2.1.2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2016:170), adalah metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian gaya kepemimpinan lainnya dikemukakan oleh Rivai dan Mulyadi dalam Sutrisman (2021:106), yaitu serangkaian pola yang dilakukan oleh seorang pemimpin baik yang terlihat maupun tidak terlihat dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya.

Berdasarkan definisi yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah metode yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya untuk bekerja demi tercapainya tujuan organisasi.

b. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Siagian dalam Busro (2018:229), antara lain:

1) Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kendali penuh dalam menentukan kebijakan dan prosedur, menetapkan tujuan dan sasaran, serta mengawasi seluruh kegiatan organisasi tanpa adanya keikutsertaan bawahan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 2) **Gaya Kepemimpinan Militeristis**
Gaya kepemimpinan militeristis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menggerakkan bawahannya melalui perintah-perintah yang wajib untuk ditaati oleh bawahannya, serta menuntut tingkat kedisiplinan yang tinggi dari para bawahannya.
- 3) **Gaya Kepemimpinan Paternalistis**
Gaya kepemimpinan paternalistis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu mengayomi bawahannya karena menganggap bahwa bawahannya tidak mampu untuk melakukan pengambilan keputusan.
- 4) **Gaya Kepemimpinan Karismatis**
Gaya kepemimpinan karismatis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki daya tarik yang tinggi, sehingga mampu untuk mempengaruhi bawahannya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi.
- 5) **Gaya Kepemimpinan Demokratis**
Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berdiskusi dan bekerjasama dengan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun jenis gaya kepemimpinan menurut Sutrisno (2020:222), antara lain:

- 1) **Gaya Kepemimpinan Persuasif**
Gaya kepemimpinan persuasif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan pendekatan dengan cara

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mempengaruhi pikiran dan perasaan bawahannya dalam memberikan arahan tugas.

2) Gaya Kepemimpinan Refresif

Gaya kepemimpinan refresif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan pendekatan dengan cara memberikan tekanan dan ancaman agar bawahan merasa takut dan tertekan, sehingga mereka terpaksa untuk bekerja keras.

3) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk aktif memberikan pendapatnya dalam pengambilan keputusan organisasi.

4) Gaya Kepemimpinan Inovatif

Gaya kepemimpinan inovatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berusaha untuk memberikan perubahan-perubahan yang bersifat positif dalam segala aspek seperti politik, ekonomi, sosial budaya, atau segala produk yang berkaitan dengan kebutuhan manusia.

5) Gaya Kepemimpinan Investigatif

Gaya kepemimpinan investigatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu menaruh kecurigaan kepada para bawahannya, sehingga ia selalu melakukan investigasi yang menyebabkan para bawahannya menjadi kurang kreatif dan inovatif, serta takut untuk membuat kesalahan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 6) **Gaya Kepemimpinan Inspektif**
Gaya kepemimpinan inspektif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu menuntut penghormatan yang tinggi dari para bawahannya, merasa senang apabila dihormati oleh orang banyak, serta sering menggelar kegiatan yang bersifat protokoler
- 7) **Gaya Kepemimpinan Motivatif**
Gaya kepemimpinan motivatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, sehingga dapat menyampaikan setiap pemikiran, kebijakan, dan program kerja kepada bawahannya dengan baik.
- 8) **Gaya Kepemimpinan Naratif**
Gaya kepemimpinan naratif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin banyak berbicara mengenai sesuatu yang sebenarnya tidak sedang ia kerjakan atau lebih banyak berbicara daripada menunjukkan kinerja yang baik.
- 9) **Gaya Kepemimpinan Edukatif**
Gaya kepemimpinan edukatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin gemar untuk mengembangkan kemampuan para bawahannya melalui pendidikan dan keterampilan sehingga bawahan berkembang menjadi lebih baik.
- 10) **Gaya Kepemimpinan Retrogresif**
Gaya kepemimpinan retrogresif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berusaha menghambat kemajuan para bawahannya, atau dengan kata lain mereka lebih senang apabila bawahannya bodoh dan tidak berkembang.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Jenis Gaya Kepemimpinan Menurut Teori Kepemimpinan Situasional

Affandi (2018:107) menyatakan bahwa berdasarkan teori gaya kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan yang baik harus menyesuaikan tingkat kematangan bawahan. Berikut adalah jenis gaya kepemimpinan berdasarkan situasi tingkat kematangan bawahan dan kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan:

1) Gaya Mendikte (*telling*)

Penerapan gaya mendikte (*telling*) tepat apabila tingkat kematangan bawahan cenderung rendah dan membutuhkan pengarahan dan pengawasan yang ketat dalam melakukan tugasnya. Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk selalu memberikan petunjuk dan arahan kepada bawahan, sementara hubungan hanya dijaga seminimal mungkin.

2) Gaya Menjual (*selling*)

Penerapan gaya menjual (*selling*) tepat diterapkan apabila tingkat kematangan bawahan berada di antara rendah hingga moderat, dimana bawahan memiliki kemauan untuk menjalankan tugasnya, namun tidak menguasai keterampilan untuk melakukan tugas tersebut. Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk banyak memberikan petunjuk dan arahan serta membangun tingkat hubungan yang tinggi untuk meningkatkan kemauan dan kemampuan kerja bawahan.

3) Gaya Melibatkan Diri (*participating*)

Penerapan gaya melibatkan diri (*participating*) tepat diterapkan apabila tingkat kematangan bawahan moderat hingga tinggi, dimana



bawahan memiliki kemampuan yang mumpuni untuk menyelesaikan pekerjaannya, namun kurang memiliki kemauan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk melibatkan bawahan pada setiap proses pengambilan keputusan dan meningkatkan hubungan dengan komunikasi dua arah.

4) Gaya Mendelegasikan (*delegating*)

Penerapan gaya mendelegasikan (*delegating*) tepat diterapkan apabila tingkat kematangan bawahan tinggi, atau dengan kata lain, bawahan memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugasnya. Oleh karena itu, pemimpin hanya dituntut untuk melakukan pengawasan umum.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut Reitz dalam Rahayu dkk (2017), antara lain:

1) Kepribadian Pemimpin

Gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu pemimpin, latar belakang pendidikan, dan harapan pemimpin.

2) Perilaku Atasan

Harapan dan perilaku atasan dapat menjadi acuan bagi seseorang untuk menentukan gaya kepemimpinan yang akan digunakan.

3) Perilaku Bawahan

Kinerja bawahan dapat mempengaruhi efektivitas dan gaya kepemimpinan atasan. Selain itu, pengalaman dan latar belakang pendidikan juga dapat mempengaruhi jenis kepemimpinan yang akan digunakan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 4) Harapan dan Perilaku Rekan Kerja
Saran dan pendapat yang diberikan oleh rekan kerja dapat menentukan efektivitas seorang atasan dan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang akan digunakan.
- 5) Persyaratan Tugas
Tuntutan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan akan menentukan gaya kepemimpinan atasan.
- 6) Iklim dan kebijakan organisasi
Iklim dan kebijakan organisasi berpengaruh terhadap harapan dan perilaku seluruh anggota organisasi tersebut yang pada akhirnya akan menentukan gaya kepemimpinan atasan.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono (2016:34) dalam Padauleng (2019), adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan Mengambil Keputusan
Kemampuan mengambil keputusan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memilih satu atau beberapa pilihan alternatif pilihan yang menurut perhitungan adalah yang paling tepat.
- 2) Kemampuan Memotivasi
Kemampuan memotivasi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong dan menggerakkan bawahan untuk mengeluarkan seluruh kemampuannya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 3) Kemampuan Komunikasi
Kemampuan komunikasi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menyampaikan gagasan, pemikiran, atau instruksi kepada bawahannya dengan bahasa yang baik dan mudah dimengerti.
- 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan
Kemampuan mengendalikan bawahan adalah kemampuan untuk menggerakkan bawahan untuk mengikuti keinginan dari pemimpin dengan menggunakan kekuatan dan kekuasaan jabatan untuk mewujudkan tujuan jangka panjang, termasuk di dalamnya memberikan arahan yang bersifat memaksa mengenai apa yang harus dilakukan oleh bawahan.
- 5) Kemampuan Mengendalikan Emosi
Kemampuan mengendalikan emosi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menyadari dan mengetahui perasaan positif dan negatif serta melampiaskan emosi tersebut pada tindakan yang positif. Pemimpin yang dapat mengontrol emosinya dengan baik akan lebih objektif dan realistis dalam menyelesaikan suatu masalah.

2.1.3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Afandi (2018:74) adalah sikap atau penilaian positif yang diberikan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh rasa saling menghargai antar sesama rekan kerja dan pencapaian karyawan tersebut dalam perusahaan. Hal ini sama dengan pengertian kepuasan kerja menurut Sutrisno (2019:74) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



terhadap situasi dan kondisi pekerjaan yang meliputi kerja sama antar rekan kerja, insentif yang diperoleh, serta hal-hal lain yang menyangkut aspek fisik dan psikologis. Pengertian kepuasan kerja lainnya dikemukakan oleh Rivai (2015:620), yaitu evaluasi yang dilakukan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya berupa perasaan senang, tidak senang, puas, atau tidak puas.

Berdasarkan definisi mengenai kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan emosional yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul pada saat harapan karyawan tersebut sebanding dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, sehingga karyawan tersebut dapat memenuhi semua kebutuhannya.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Brown dan Ghiselli (1950) dalam Sutrisno (2020: 79) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1) Kedudukan

Pada umumnya, karyawan yang memiliki kedudukan atau jabatan pekerjaan yang lebih tinggi akan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya daripada karyawan yang memiliki kedudukan atau jabatan yang rendah.

2) Pangkat

Pada setiap jenis pekerjaan, terdapat perbedaan pangkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan pangkat tertentu

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pada setiap karyawan. Apabila karyawan mendapat kenaikan pangkat, maka akan timbul rasa puas dan bangga terhadap pekerjaannya.

3) Jaminan Finansial dan Sosial

Jika perusahaan memberikan jaminan finansial dan jaminan sosial terhadap karyawannya, maka karyawan akan merasa aman dan nyaman dalam bekerja, sehingga perasaan aman dan nyaman tersebut dapat menciptakan kepuasan kerja.

4) Mutu Pengawasan

Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui perhatian dan hubungan yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya dianggap sebagai bagian penting dari perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins dalam Busro (2018:102), antara lain:

1) Hubungan Kerja

Hubungan kerja yang baik ditandai oleh keharmonisan hubungan antara atasan dan bawahan seperti terjalinnya kerjasama, keterbukaan, dan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Lancarnya komunikasi interpersonal yang terjadi di dalam perusahaan atau organisasi mengindikasikan tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan.

2) Tantangan Kerja

Tantangan kerja ditandai oleh timbulnya kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan. Karyawan akan merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi apabila ia berhasil menyelesaikan tantangan kerja yang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



diberikan. Dengan demikian, pimpinan diharapkan mampu untuk memberikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan kapasitas kemampuan karyawan.

3) Perlindungan Kerja

Perlindungan kerja dapat terlihat dari upaya pemerintah dalam menerbitkan peraturan perundang-undangan serta upaya dari perusahaan dalam bentuk kontrak perjanjian kerja, asuransi kesehatan dan kecelakaan kerja, dan jaminan lainnya.

Pendapat lain mengenai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dikemukakan oleh Affandi (2018:76), antara lain:

1) Pekerjaan Itu Sendiri (*work itself*)

Masing-masing pekerjaan membutuhkan keahlian dan keterampilan khusus. Tingkat kesulitan sebuah pekerjaan dan perasaan karyawan bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2) Hubungan dengan Atasan

Hubungan fungsional dapat terlihat dari upaya atasan dalam membantu bawahan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan, sedangkan hubungan secara keseluruhan dapat disebabkan oleh ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dan nilai-nilai yang sama seperti kesamaan pandangan hidup. Tingkat kepuasan kerja akan tinggi apabila sifat kedua hubungan tersebut adalah positif. Gaya kepemimpinan atasan yang transformasional akan dapat meningkatkan motivasi kerja dan tingkat kepuasan kerja karyawan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 3) Teman Kerja (*workers*)
Teman kerja meliputi hubungan antara atasan dengan bawahannya ataupun antara sesama rekan kerja yang memiliki tingkat yang sama. Hubungan yang baik antara sesama rekan kerja akan berdampak pada tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan.
- 4) Promosi (*promotion*)
Promosi berkaitan dengan ada atau tidaknya kesempatan bagi setiap karyawan untuk memperoleh peningkatan jenjang karir selama ia bekerja di suatu perusahaan.
- 5) Gaji atau Upah (*pay*)
Gaji atau upah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat dinilai kelayakannya oleh karyawan tersebut.

c. Teori Kepuasan Kerja

Rivai (2015: 620), menyebutkan secara umum terdapat 3 teori mengenai kepuasan kerja, antara lain:

- 1) Teori Ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)
Teori ketidaksesuaian mengukur kepuasan kerja karyawan dengan menghitung selisih antara yang seharusnya diterima oleh karyawan dengan kenyataannya. Apabila yang diperoleh karyawan melebihi ekspektasinya, maka karyawan akan merasa lebih puas dalam pekerjaannya sehingga terjadi *discrepancy* yang bersifat positif.
- 2) Teori Keadilan (*equity theory*)
Teori keadilan menyatakan bahwa seorang karyawan akan merasakan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya berdasarkan pada

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



ada atau tidaknya perlakuan yang adil terhadap karyawan. Teori keadilan menyatakan bahwa komponen utama keadilan terdiri atas input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input yaitu faktor yang dapat menunjang pekerjaan karyawan seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, jumlah tugas yang diberikan, serta peralatan dan perlengkapan. Hasil adalah segala sesuatu yang oleh karyawan dianggap memiliki nilai, seperti gaji, insentif, pangkat, penghargaan, kesempatan untuk berhasil atau beraktualisasi diri. Menurut teori keadilan, karyawan akan membandingkan rasio antara input dengan hasil dengan karyawan lain. Apabila rasio input dengan hasil berada di bawah rata-rata karyawan lain, maka karyawan tersebut akan merasakan ketidakpuasan kerja.

3) Teori Dua Faktor (*two factor theory*)

Teori dua faktor membagi karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yakni *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja seperti jenis pekerjaan yang dianggap menarik, penuh tantangan, adanya kesempatan untuk promosi jabatan, dan lain-lain. Apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, maka akan menyebabkan ketidakpuasan atau *dissatisfies*. Faktor yang memicu *dissatisfies* antara lain gaji, upah, pengawasan, dan hubungan.

d. Model Kepuasan Kerja

Model kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki dalam Busro (2018:104) antara lain:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 1) Pemenuhan Kebutuhan
Pemenuhan kebutuhan karyawan terdiri atas gaji, tunjangan akomodasi dan tempat tinggal, tunjangan kesehatan, tunjangan rekreasi, dan tunjangan-tunjangan lain yang dianggap mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Kesesuaian antara Harapan dan Realita
Kepuasan kerja akan terwujud apabila hasil yang diperoleh seorang karyawan melebihi harapan. Sebaliknya, apabila hasil yang diperoleh seorang karyawan tidak melebihi harapan, maka karyawan tersebut akan merasakan ketidakpuasan kerja.
- 3) Pencapaian Nilai
Semakin tinggi nilai sebuah pekerjaan bagi pencapaian tujuan perusahaan, maka tingkat kepuasan kerja yang akan dirasakan oleh setiap karyawan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah nilai sebuah pekerjaan bagi pencapaian tujuan perusahaan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin rendah.
- 4) Persamaan
Apabila karyawan diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya, misalnya dalam hal pemberian gaji dan beban kerja, maka tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi. Sebaliknya, apabila seorang karyawan tidak diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya, maka tingkat kepuasan kerja akan menurun.
- 5) Komponen Watak atau Genetik
Seorang karyawan yang memiliki tingkat emosi yang lebih stabil akan mudah untuk merasakan kepuasan kerja. Sebaliknya, individu dengan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



tingkat emosional yang tidak stabil, tempramen, emosional, temperamen, gemar mengeluh, dan memiliki karakter negatif lainnya akan sulit merasakan kepuasan kerja.

e. Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Respon terhadap ketidakpuasan kerja menurut Affandi (2018:80), antara lain:

1) Keluar dari Pekerjaan (*exit*)

Karyawan memilih untuk meninggalkan suatu pekerjaan atau mencari pekerjaan baru yang dianggap lebih baik.

2) Menyampaikan Kritik dan Saran kepada Perusahaan (*voice*)

Karyawan memilih memberikan kritik dan saran kepada perusahaan mengenai aspek-aspek yang harus diperbaiki.

3) Membiarkan Keadaan menjadi Lebih Buruk (*neglect*)

Karyawan memilih untuk membiarkan keadaan menjadi lebih buruk dan bersikap negatif seperti sering absen dan membuat kesalahan sendiri.

4) Menunggu Keadaan menjadi Lebih Baik (*loyalty*)

Karyawan memilih untuk menunggu secara pasif hingga kondisi perusahaan menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik yang berasal dari luar perusahaan.

f. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Cara meningkatkan kepuasan kerja menurut Affandi (2018:80) antara lain:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1) Melakukan Perubahan Struktur Kerja

Perubahan struktur kerja dapat dilakukan melalui perputaran pekerjaan (*job rotation*) dan perluasan pekerjaan (*job enlargement*). Perputaran pekerjaan atau *job rotation* merupakan perubahan posisi pekerjaan karyawan berikut dengan job descriptionnya, sedangkan perluasan pekerjaan (*job enlargement*) merupakan penambahan variasi tugas kepada karyawan agar mereka merasa dianggap bernilai oleh perusahaan.

2) Melakukan Perubahan Struktur Penetapan Gaji

Penetapan gaji karyawan dapat dilakukan dengan sistem *skill - based pay* berdasarkan pada pengetahuan dan keahliannya dalam perusahaan, sistem *merit pay* atau penetapan gaji berdasarkan performa karyawan, dan *gainsharing* atau penetapan gaji berdasarkan keberhasilan anggota kelompok.

3) Pemberian Jadwal Kerja yang Fleksibel

Pemberian jadwal kerja yang fleksibel merupakan suatu hal yang dianggap penting, terutama bagi karyawan yang tidak dapat bekerja dengan jam kerja yang terstruktur dan memiliki tanggung jawab terhadap anak. atau mereka yang memiliki tanggung jawab terhadap anak. Perusahaan dapat menerapkan sistem *compressed work week* atau pekerjaan mingguan yang dipadatkan, dimana jumlah hari kerja dikurangi dan jam kerja per hari ditambahkan atau *flexitime* dimana seorang pekerja diharuskan menjalankan sejumlah jam khusus per minggu namun diberikan kebebasan kapan memulai dan mengakhiri pekerjaannya

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



4) Mengadakan Program yang Mendukung

Perusahaan diharapkan untuk dapat mengadakan program-program kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan antara lain *health center, profit sharing, dan employee sponsored child care.*

g. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2018:82), adalah sebagai berikut:

(1) Pekerjaan

Berhubungan dengan apakah deskripsi pekerjaan (*job description*) yang dilakukan seorang karyawan memiliki elemen yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

(2) Upah

Berhubungan dengan kesesuaian upah atau insentif yang diterima oleh seorang karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.

(3) Promosi

Berkaitan dengan kesempatan seorang karyawan untuk memperoleh kesempatan untuk berkembang melalui kenaikan pangkat atau jenjang karir yang lebih tinggi.

(4) Pengawas

Berkaitan dengan peran seorang pengawas yang berperan untuk memberikan perintah atau petunjuk dalam setiap pelaksanaan kerja.

(5) Rekan kerja

Berkaitan dengan rekan kerja yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seorang karyawan dapat menilai apakah rekan kerjanya mendukung dalam pelaksanaan kerjanya atau tidak.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2.1.4. Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja menurut Hasibuan dalam Busro (2018:340), adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan), dimana kenaikan dalam tingkat produktivitas mengindikasikan terjadinya peningkatan efisiensi, sistem kerja, teknik produksi, dan keterampilan karyawan. Pengertian yang sama tentang produktivitas kerja dikemukakan oleh Sinungan dalam Busro (2018:344) yang menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah seorang atau sekelompok karyawan untuk memproduksi atau menghasilkan barang dan jasa jangka waktu yang telah diberikan perusahaan. Pengertian produktivitas kerja lainnya dikemukakan oleh Kussrianto dalam Sutrisno (2020:102), produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

Berdasarkan definisi produktivitas kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan seorang karyawan atau sekelompok karyawan untuk menghasilkan suatu produk atau jasa sesuai dengan target yang telah diberikan oleh perusahaan.

b. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja menurut Simanjuntak dalam Sutrisno (2020:103) antara lain:

1) Pelatihan

Pelatihan kerja memiliki tujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, seperti mengajarkan karyawan tentang cara-cara yang dianggap lebih efisien untuk menyelesaikan pekerjaan dan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



menggunakan peralatan (tools) dalam pekerjaan. Stoner (1991) dalam Sutrisno (2020:103) mengemukakan bahwa peningkatan produktivitas kerja disebabkan oleh pemberian pelatihan dan pengetahuan kerja, asuransi kesehatan, dan alokasi tugas.

2) Mental dan Kemampuan Fisik Karyawan

Kondisi mental dan fisik karyawan merupakan aspek penting yang harus menjadi perhatian bagi setiap perusahaan. Hal ini dikarenakan kondisi mental dan kemampuan fisik karyawan memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3) Hubungan antara Atasan dan Bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan dapat menentukan tingkat produktivitas karyawan. Apabila bawahan merasa diperlakukan dengan baik, maka bawahan tersebut akan produktif dalam bekerja.

Pendapat lain mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dikemukakan oleh Affandi (2018:93), antara lain:

- 1) Pekerjaan yang menarik.
- 2) Upah yang baik.
- 3) Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan.
- 4) Etos kerja
- 5) Lingkungan atau sarana kerja yang memadai
- 6) Promosi dan pengembangan diri karyawan sejalan dengan perkembangan perusahaan.
- 7) Keterlibatan karyawan dalam setiap kegiatan organisasi

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 8) Pengertian dan simpati yang diberikan kepada karyawan atas persoalan-persoalan pribadi karyawan.
- 9) Kesetiaan pimpinan pada diri pekerja.
- 10) Disiplin kerja karyawan.

c. Cara Meningkatkan Produktivitas Kerja

Sutrisno (2020:105), menyatakan bahwa produktivitas kerja tidak hanya dapat dilihat dari masalah perilaku karyawan namun juga aspek teknis. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan pemahaman mengenai faktor-faktor yang dapat menentukan produktivitas kerja, sebagian diantaranya adalah etos kerja yang harus dipegang teguh oleh setiap karyawan dalam suatu organisasi. Etos kerja menurut Sutrisno (2020:105), adalah seperangkat norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit yang diakui dan diterima sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan berorganisasi.

Cara meningkatkan produktivitas kerja menurut Siagian dalam Sutrisno (2020:105), antara lain:

1) Perbaikan secara Berkesinambungan

Dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja, setiap komponen yang terlibat dalam suatu organisasi wajib untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan. Etos kerja yang baik sangat diperlukan mengingat suatu organisasi selalu berhadapan dengan perubahan baik yang bersifat internal atau eksternal.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2) Peningkatan Mutu Hasil Pekerjaan

Mutu meliputi kualitas produk baik barang atau jasa yang dihasilkan dan dipasarkan serta setiap jenis kegiatan yang diselenggarakan suatu organisasi. Peningkatan mutu tersebut penting bagi aspek internal dan eksternal organisasi karena mutu yang baik akan membentuk citra positif organisasi di mata masyarakat.

3) Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Memberdayakan SDM merupakan etos kerja yang harus dipegang teguh oleh setiap karyawan yang tergabung dalam suatu organisasi. Pemberdayaan sumber daya manusia mengandung berbagai kiat antara lain mengakui harkat dan martabat manusia, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.

d. Manfaat Penilaian dan Pengukuran Produktivitas Kerja

Manfaat penilaian dan pengukuran produktivitas kerja menurut Affandi (2018:96), antara lain:

- 1) Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
- 2) Pemberian bonus atau insentif terhadap karyawan.
- 3) Penetapan keputusan seperti promosi karyawan, transfer karyawan, atau demosi karyawan.
- 4) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir.
- 6) Mengetahui berbagai penyimpangan dalam proses *staffing*.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 7) Mengetahui ketidakakuratan informal.
- 8) Memberikan kesempatan kerja yang adil.

e. Indikator Produktivitas Kerja

Indikator produktivitas kerja menurut Sutrisno (2020:104) antara lain:

1) Kemampuan

Berkaitan dengan kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya bergantung paada keterampilan dan profesionalisme karyawan tersebut dalam bekerja.

2) Meningkatkan Hasil yang Dicapai

Hasil merupakan sesuatu yang dapat dirasakan oleh karyawan yang mengerjakan tugas tersebut dan atasan yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

3) Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan keinginan dalam diri karyawan untuk berubah ke arah yang lebih baik. Semangat kerja dapat dilihat dari etos kerja karyawan serta hasil yang diperoleh seorang karyawan saat ini dibandingkan periode sebelumnya.

4) Pengembangan diri

Setiap karyawan memiliki keinginan untuk dapat mengembangkan dirinya agar dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan cara melihat tantangan dan harapan. Semakin tinggi tantangan yang dihadapi karyawan, maka karyawan akan lebih terdorong untuk mengembangkan dirinya.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



5) Mutu

Setiap karyawan berusaha untuk menghasilkan mutu atau kualitas hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Oleh karena itu, peningkatan mutu memiliki tujuan untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik yang pada akhirnya akan berdampak positif pada perusahaan dan diri karyawan tersebut.

6) Efisiensi

Efisiensi mengandung arti bahwa seorang karyawan dapat menghasilkan *output* yang semaksimal mungkin dengan *input* yang seminimal mungkin. Input dan output merupakan aspek kunci dalam perhitungan produktivitas kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja akan ditampilkan dalam Tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja

No	Nama Jurnal	Judul Penelitian	Hasil
1	Jurnal Disrupsi Bisnis Vol. 1, No. 1, Tahun 2018, Thamrin dan Subarkah.	Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Konveksi Famili Jaya Bobotsari Purbalingga Jawa Tengah.	Disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja.
2	Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen, Vol. 17, No. 1, Tahun 2020, Kamal, Winarso, dan Yoganingsih.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Yamaha Indonesia	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



		Motor Manufacturing.	
3	Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 4, No. 2, Tahun 2016, Oh dan Novita.	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Perindustrian dan Perdagangan Bangkinang.	Kompetensi dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja.
4	Jurnal Manajemen, Vol. 4, No. 1, Tahun 2016, Apriliyantini, Bagia, Suwendra.	Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Anugerah Merta Sari Sedana di Desa Ketewel Gianyar.	Pelatihan dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja.

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

2. Kerangka Pemikiran

2.3.1. Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2016:170), adalah metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Thamrin dan Subarkah (2018) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Konveksi Famili Jaya Bobotsari Purbalingga Jawa Tengah” serta penelitian yang dilakukan oleh Kamal, Winarso, dan Yoganingsih (2020) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing” menyatakan

Hak Cipta Ditindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



hasil yang sama yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja.

2.3.2. Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Rivai (2015:620) menyebutkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, dimana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu aspek yang wajib diperhatikan, karena kepuasan kerja yang tinggi akan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mendorong karyawan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Oh dan Novita (2016) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Perindustrian dan Perdagangan Bangkinang” serta penelitian yang dilakukan oleh Apriliyantini, Bagia, dan Suwendra (2016) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Anugerah Merta Sari Sedana di Desa Ketewel Gianyar” menyatakan hasil yang sama yaitu kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

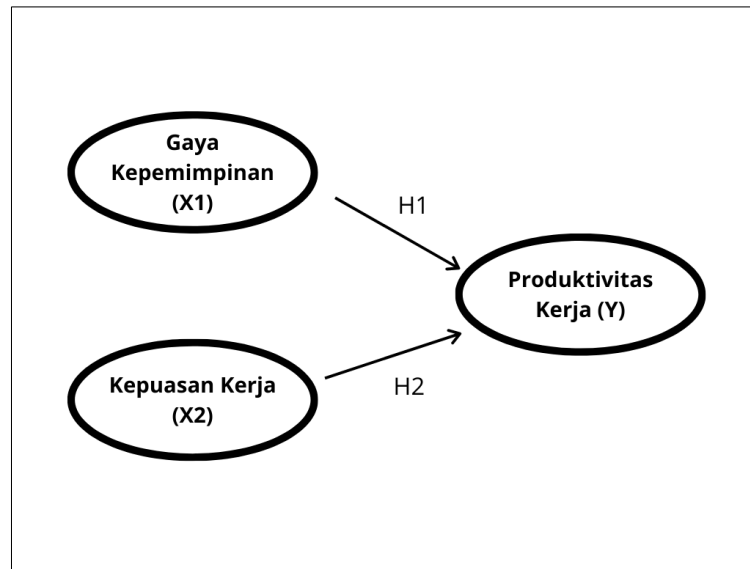
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka kerangka penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam Gambar 2.1 di bawah ini.

Gambar 2.1

Skema Kerangka Pemikiran



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

2.4. Hipotesis

Adapun hipotesis dari penelitian ini antara lain:

1. H_1 = Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.
2. H_2 = Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie