

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Manajemen SDM

2.1.1 Pengertian Manajemen SDM

Menurut Sutrisno (2016:7) berpendapat bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.” Adapun menurut Sinambela (2018:8) “manajemen sumber daya manusia merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya manusia yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi.” Sedangkan menurut Susan (2019:956) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan hal-hal yang menyangkut tentang pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.”

Maka dari beberapa pendapat ahli diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mengelola manusia yang ada dalam organisasi melalui fungsi manajerial dan fungsi operasional agar karyawan lebih baik dan berkompeten untuk menunjang kinerja organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.2 Peranan Manajemen SDM

Masalah-masalah yang mengatur dan menetapkan program sumber daya manusia adalah manajemen sumber daya manusia Angga (2022:1), dimana masalah-masalah tersebut adalah :

1. Analisa Jabatan yang ditentukan berdasarkan kebutuhan perusahaan dengan penetapan jumlah, kualitas dan penempatan kerja yang tepat.
2. Penempatan karyawan yang tepat dengan melakukan penarikan dan seleksi.
3. Menetapkan promosi, pengembangan, kesejahteraan dan pemberhentian.
4. Melakukan penawaran dan permintaan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang.
5. Memprediksi perkembangan perusahaan secara khusus dan keadaan perekonomian yang umum.
6. Mutasi karyawan secara vertikal dan horizontal diatur dengan baik.
7. Melakukan pelaksanaan penilaian prestasi kerja, pendidikan serta pelatihan.
8. Melakukan pengaturan pesangon, pemberhentian serta pensiunan.

2.1.3 Tujuan Manajemen SDM

Menurut Hamali (2018:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan

dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial di perusahaan adalah ditambahkan tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility (CSR)* seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development*), serta menyelenggarakan gerakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial.

Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan norma sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat menghendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara berikut:

1. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
2. Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien
3. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan
4. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
5. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keadilan karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya

manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

2.1.4 Fungsi Manajemen SDM

Dibawah ini adalah lima fungsi operasional yang dijelaskan oleh Sabrina dan Sulasmi (2021:4):

1. Fungsi Pengadaan

Proses perekrutan seleksi penempatan orientasi, dan orientasi yang dirancang untuk menarik karyawan guna memenuhi kebutuhan perusahaan dan organisasi orang yang tepat di tempat yang tepat.

2. Fungsi Pengembangan

Pelatihan dan pendidikan lanjutan dapat meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pekerja. Ini adalah fitur pengembangan pekerjaan yang dibutuhkan baik dimasa depan maupun di masa sekarang juga harus sejalan dengan pendidikan dan pelatihan pekerja. Peran ini perlu dipenuhi oleh fungsi pengembangan.

3. Fungsi Kompensasi

Dalam Fungsi Kompensasi memberikan kepada pekerja, pegawai, atau pekerja imbalan langsung atau tidak langsung dalam bentuk uang atau barang sebagai bagian dari imbalan atau keuntungan yang diberikan oleh sistem prinsip kompensasi ini adalah untuk menyeimbangkan kinerja atau kinerja, serta tanggung jawab atau tanggung jawab karyawan, secara wajar dan adil. Inilah peran fungsi reward yang harus dipenuhi oleh manajemen sumber daya manusia.

4. Fungsi Pengintegrasian

Integrasi suatu kegiatan yang membantu mengintegrasikan kepentingan suatu organisasi dan kebutuhan karyawannya untuk menciptakan kerjasama yang harmonis dan dapat saling menguntungkan bagi suatu organisasi atau perusahaan adalah integrasi. Integrasi dalam konteks ini sulit dan penting dalam manajemen sumber daya manusia karena tidak mudah untuk

menghubungkan dan mengintegrasikan dua atau lebih klaim atau pendapat yang saling bertentangan antara karyawan atau karyawan dan perusahaan. Namun demikian, peran fungsi terintegrasi inilah harus dipenuhi oleh manajemen sumber daya manusia.

5. Fungsi Pemeliharaan

Salah satu upaya yang digunakan dalam proses pemeliharaan dan penguatan fisik, mental dan loyalitas pekerja sehingga dapat membangun dan membentuk hubungan jangka panjang.

2.1.5 Pengembangan Manajemen SDM

Menurut Ricardianto (2018:19) mengemukakan bahwa terdapat dua kegunaan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

1. Kegunaan Pengembangan SDM bagi organisasi
 - a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi
 - b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
 - c. Terjadinya proses pengembalian keputusan yang lebih cepat dan tepat
 - d. Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi
 - e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen (manajemen partisipatif)
 - f. Mempelancar atau mengaktifkan jalannya komunikasi operasional
 - g. Penyelesaian konflik secara fungsional

2. Kegunaan Pengembangan SDM bagi pegawai
 - a. Keputusan lebih baik
 - b. Kemampuan menyelesaikan masalah
 - c. Internalisasi dan operasional faktor motivasional
 - d. Dorongan meningkatkan kemampuan kerja
 - e. Memperbesar rasa percaya diri
 - f. Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan
 - g. Meningkatkan kepuasan kerja
 - h. Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu
 - i. Memperbesar tekad untuk mandiri

2.2 Iklim Organisasi

2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi. Menurut Wirawan (2019:122), menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja. Sedangkan menurut Darodjat (2015:85) iklim organisasi merupakan sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik

secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada pegawai dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja. Selain itu, menurut Ramli (2015:101) iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Iklim organisasi merupakan hal-hal yang mengenai lingkungan kerja maupun lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

2.2.2 Manfaat Iklim Organisasi

Menurut Swasto (2015:154-155) menyatakan bahwa terdapat beberapa keuntungan atau manfaat dari iklim organisasi yang kondusif dan nyaman yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral kerja
2. Meningkatkan motivasi
3. Meningkatkan kebanggaan kerja
4. Meningkatkan kompetensi
5. Meningkatkan kepuasan
6. Meningkatkan komitmen
7. Meningkatkan produktivitas

Sedangkan menurut Wibowo (2017:113) manfaat adanya iklim organisasi yang baik dan menunjang kelancaran pegawai atau karyawan dalam bekerja adalah terciptanya gairah kerja atau motivasi sehingga

produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi dengan pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan.

2.2.3 Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Lussier dalam Indrasari (2017:23), dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1. *Structure*, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan karyawan karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun.
2. *Responsibility*, merupakan tingkat pengawasan yang diberlakukan organisasi dan dirasakan oleh para karyawan.
3. *Reward*, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan. Karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya.
4. *Warmth*, berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawanan dalam organisasi.
5. *Support*, berkaitan dengan dukungan terhadap karyawan di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
6. *Risk*, berkaitan dengan karyawan diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

Dengan adanya dimensi yang jelas dan terukur dari iklim organisasi, maka akan diperoleh gambaran yang objektif dari iklim organisasi yang akan mendukung individu dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.2.4 Teori Iklim Organisasi

Beberapa Teori mengenai iklim organisasi dalam buku Badu & Djafri, (2017:117-118) antara lain sebagai berikut:

- a. Abdul aziz wahab membagi iklim organisasi menjadi beberapa macam”(1) iklim organisasi terbuka, iklim organisasi semacam ini ditandai dengan seorang manajer dan anggota organisasi yang bersikap jujur dan terbuka. Seluruh anggota organisasi saling menghargai satu dengan lainnya. (2) Iklim Organisasi Mengikat, iklim semacam ini memiliki beberapa unsur yang diantaranya anggota organisasi berlaku professional tetap kebalikannya bagi top manajernya berlaku kurang professional (3) iklim organisasi tidak mengikat, iklim ini yang lebih menonjol dalam aktivitas organisasinya didukung oleh manajer, perhatian, fleksibel, tetapi kebalikannya anggota berlaku kurang professional (4) iklim organisasi tertutup, hal ini ditandai misalnya kepala sekolah yang tidak mendukung terhadap aktivitas anggota organisasi, alih-alih malah menghambat kemajuan organisasi, serta anggota organisasi aktivitasnya tidak jauh berbeda dengan pemimpinnya”.
- b. Davis menyatakan “iklim organisasi dapat berada di salah satu tempat pada kontinum yang bergerak dari yang menyenangkan ke yang netral sampai dengan yang tidak menyenangkan. Majikan dan karyawan menginginkan iklim yang lebih menyenangkan karena maslahatnya, seperti kinerja yang lebih baik dan kepuasan kerja. Unsur-unsur yang berkontribusi terciptanya iklim yang menyenangkan adalah: (1) kualitas kepemimpinan, (2) kadar kepercayaan, (3) komunikasi, ke atas dan ke bawah,

(4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, (5) tanggung jawab, (6) imbalan yang adil, (7) tekanan pekerjaan yang nalar, (8) kesempatan, (9) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, dan (10) keterlibatan pegawai, partisipasi”.

c. Halpin and Croft mengungkapkan berdasarkan anggapan bahwa “iklim organisasi merupakan persepsi dari anggotanya, maka ada beberapa faktor yang membentuk iklim organisasi, yaitu: keterpisahan, rintangan, keakraban, kejauhan, tekanan pada hasil, dorongan(motivasi) dan semangat”.

2.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Dalam usaha menciptakan suatu iklim organisasi yang baik dan sehat Purnamasari dan Sintaasih (2019:28), terdapat sejumlah faktor yang besar pengaruhnya bagi usaha pencapaian tersebut. Terdapat enam faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi sebagai berikut:

1. Perilaku atau pola interaksi pimpinan dalam menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Adanya sikap saling percaya antar karyawan dan pimpinan perusahaan untuk mempertahankan hubungan yang penuh keyakinan.
3. Para karyawan diajak komunikasi mengenai semua masalah dalam kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka.
4. Adanya suasana kejujuran antar karyawan di dalam organisasi, dimana karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka mengenai permasalahan di perusahaan.

5. Para karyawan berbagi informasi yang berhubungan dengan tugas dan wewenang mereka di perusahaan
6. Karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat kepada atasan untuk kemajuan perusahaan.

2.3 Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin sangat penting bagi perusahaan karena pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Stogdi dalam Sobry (2017:15), kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pikirnya. Sedangkan menurut Hidayat (2018:34) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat memaksimalkan serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Selain itu menurut Busro (2018:226) gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui pihak lain ketika kita berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku orang lain dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan orang lain, dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2018:334) menyatakan bahwa indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin, kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai, atau ciri-ciri di dalamnya.

2. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin.

3. Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa

pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

2.3.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Rahayu (2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

2.3.4 Manfaat Gaya Kepemimpinan

Menurut Rusdiana (2020:80) manfaat kepemimpinan, 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 khawatiran kelompok.

2.3.5 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Jenis gaya kepemimpinan menurut Tambunan (2015:73) sebagai berikut:

1. Kepemimpinan otokratis/diktatorial (*autocratic leadership*)

Kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Pemimpin tipe ini tidak suka menerima kritik, saran, pendapat, dan pengambilan keputusan dari orang-orang yang didalam maupun luar organisasi.

2. Kepemimpinan militeristis (*militarisme leadership*)

Kepemimpinan ini terlihat pada pemberian perintah dalam menggerakkan para bawahannya. Pemimpin tipe ini terlalu menjaga wibawa dan jabatannya, sehingga pemimpin ini ingin selalu dihormati dan disegani oleh para bawahannya, yang mengakibatkan kekakuan dan kurangnya komunikasi dengan para bawahannya.

3. Kepemimpinan paternalistik (*paternalistic leadership*)

Pemimpin ini menganggap bahwa melalui peran kepemimpinannya akan memberikan harapan kepada para pengikutnya, diharapkan dapat menjadi “bapak” bagi para pengikutnya. Pemimpin ini biasanya merupakan orang yang dituakan dan dihormati, diangkat berdasarkan golongan/kasta, dan/atau berdasarkan keturunan dari seorang pemimpin suku.

4. Kepemimpinan partisipatif (*Participative leadership*)

Kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang mendesentralisasi wewenang. Ia akan terus melibatkan para anggotanya untuk berkerja bersama-sama dengan pemimpin tersebut.

5. Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan ini umumnya memberikan kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

6. Kepemimpinan Bebas Kendali

Kepemimpinan yang menghindari kuasa dan tanggung jawab. Pemimpin sebagian besar tergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Pemimpin hanya memainkan peran kecil serta hanya memikirkan terlebih dahulu akan kebutuhannya sendiri. Jenis kepemimpinan ini kurang efektif dalam menjalankan organisasi yang menghadapi persaingan

7. Kepemimpinan karismatis (*charismatic leadership*)

Kharismatis diasumsikan sebagai suatu karakteristik individual dari pemimpin. Karisma adalah bentuk daya tarik interpersonal untuk memperoleh dukungan dan penerimaan.

8. Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Kepemimpinan demokratis merupakan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Pemimpin tersebut berupaya untuk mengajari dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitas dari para bawahannya.

2.4 Motivasi Kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan sebuah konsep yang memainkan peran penting dan memberikan dampak yang cukup fenomena dalam peningkatan kinerja, karena dapat menjelaskan kenapa seseorang bersedia melakukan pekerjaan tersebut. Istilah motivasi awalnya berasal dari bahasa latin *movere* yang artinya bergerak, dengan kata lain apa yang menjadi tujuan kita. Motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan kegiatan sesuatu

Menurut Parimita, *et al* (2018:129), bahwa motivasi kerja adalah tenaga mulai berawal dari luar atau karyawan, untuk mulai melaksanakan tugas yang diberikan dan untuk menentukan arah, intensitas, bentuk, dan jangka waktu pekerjaan yang dilaksanakan. Selain itu, menurut Maria (2019:64),

mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis yang dapat menentukan arah, tingkat usaha, dan ketekunan seseorang menjadi pusat manajemen, karena menjelaskan bagaimana orang harus berperilaku dengan baik dan sesuai peraturan dan bagaimana mereka bekerja dalam organisasi dengan sebaik-baiknya. Sedangkan menurut Chrisnanto & Riyanto (2020:93) motivasi merupakan salah satu yang menyebabkan, menyampaikan dan mendukung suatu perilaku seseorang, sehingga mereka mau bekerja keras dan memiliki semangat untuk mencapai tujuan dan hasil yang maksimal, motivasi karyawan disini bisa juga dikatakan kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, pengakuan/diakui, dan aktualisasi dirinya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan merupakan suatu alasan atau dorongan keyakinan dari diri sendiri maupun luar diri seseorang atau keadaan yang mendesak untuk dapat melakukan atau menghasilkan sesuatu, dan untuk memperoleh semangat untuk tetap terus bekerja guna mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam organisasi.

2.4.2 Tujuan Motivasi

Adapun menurut untuk pemberian motivasi kerja terhadap karyawan. Menurut Ardian dalam Sunyanto (2019:198) sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat seseorang untuk bekerja.
2. Meningkatkan produktivitas atau kerja karyawan.

3. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
4. Memicu kreativitas karyawan di tempat kerja.
5. Meningkatkan tunjangan karyawan.
6. Meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja dengan apa yang dilakukannya.
7. Membangun suasana dan hubungan yang baik dengan lingkungan kerja.
8. Meningkatkan disiplin karyawan di tempat kerja.
9. Meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan.

2.4.3 Fungsi Motivasi Kerja

Menurut Sitorus (2020:66) fungsi motivasi ada tiga yaitu:

- a. Mendorong manusia berbuat yaitu motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- b. Menentukan arah perbuatan yaitu kearah tujuan yang hendak dicapai sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- c. Menyeleksi perbuatan yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

2.4.4 Dimensi Motivasi Kerja

Dimensi motivasi kerja menurut McClelland dalam Priansa (2017:76), yaitu:

- a. Need for achievement (kebutuhan untuk berprestasi)

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kemampuan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

b. Need for power (Kebutuhan untuk Berkuasa)

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.

c. Need for affiliation (Kebutuhan untuk Berafiliasi)

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

2.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2016:23), bahwa motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan, antara lain:

1. Faktor *intern*

Faktor *intern* yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan

hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melaksanakan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib dan mencari rezeki. Sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal berikut:

- 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak

- 3) Pimpinan yang adil dan bijaksana
 - 4) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja, kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya ini masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu jangan dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang ini akan benar-benar mau bekerja, sehingga pantas untuk dijadikan penguasa dalam organisasi/kerja.

2. Faktor *ekstern*

Faktor *ekstern* juga tidak kalah peranannya dalam mempengaruhi motivasi kerja seseorang, faktor-faktor ekstern itu adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang

cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan produktivitas.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghadapi diri sendiri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka

berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja tidak usah sering kali pindah.

e. Status dan tanggung jawab

Status akan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka yang berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut P.Afandi (2018:74) kepuasan kerja merupakan sikap yang positif untuk pekerja mencakup perasaan serta tingkah laku dalam tanggung jawab pekerjaannya pastinya melalui penilaian pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam pencapaian nilai-nilai penting yang ada di pekerjaan. Selain itu, menurut Gibson (2018:10), mengatakan kepuasan kerja adalah sikap yang ditampilkan seseorang terhadap pekerjaannya, yang bersumber dari persepsinya terhadap lingkungan kerja. Sedangkan, menurut Wibowo (2017:131) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sesuatu hal yang

menyenangkan yang diperoleh dari penilaian seseorang atau pengalaman kerja.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja ialah pengukuran dari tingkatan kepuasan pekerjanya dengan jenis pekerjaannya terkait dengan sifat serta tugas pekerjaannya masing-masing, pencapaian kinerjanya, bentuk pengawasannya maupun perasaan tenang serta suka terhadap pekerjaannya kini.

2.5.2 Indikator Kepuasan Kerja

Adapun menurut Afandi (2018:82) menyebutkan dan menjelaskan beberapa indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah, yaitu jumlah karyawan yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
4. Pengawas, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan kerja, yaitu seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan, seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.5.3 Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Hardiansyah dalam Robbins (2018:119) terdapat empat faktor yang menyebabkan kepuasan sebagai berikut:

1. Mental kerja keras

Individu lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan memberikan umpan balik tentang berbagai tugas kebebasan dan kinerja karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi lebih sulit secara mental.

2. Hadiah yang pantas

Karyawan menginginkan apa yang mereka anggap sebagai sistem kompensasi yang adil dan jelas yang memenuhi harapan mereka kebahagiaan dapat lahir jika upah dipersepsikan adil dan sesuai dengan persyaratan pekerjaan, tingkat keterampilan pribadi dan standar upah sosial.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan terlibat dalam lingkungan kerja mereka untuk memfasilitasi kenyamanan pribadi dan pekerjaan yang baik.

4. Rekan-rekan yang mendukung

Individu mendapatkan lebih dari sekedar uang dan prestasi pekerjaan itu juga memuaskan bagi sebagian besar pekerja kebutuhan akan interaksi sosial.

2.5.4 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja ini menerangkan apa saja yang membuat karyawan lebih puas dari pekerjaannya, teori kepuasan kerja menurut Wibowo (2017:416) adalah sebagai berikut:

1. Two-Factor Theory

Pada teori kepuasan ini, kepuasan dan ketidakpuasan adalah kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factor. Ketidakpuasan berhubungan dengan kondisi disekitar pekerjaan yaitu kondisi kerja, upah, pengawasan, keamanan, dan hubungan dengan orang lain. Sedangkan kepuasan berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri yaitu prestasi kerja, peluang promosi, sifat pekerjaan, pengembangan diri dan pengakuan.

2. Value Theory

Value theory fokus pada nilai hasil kerja tanpa memperhatikan siapa mereka. Dalam pendekatan ini kunci menuju kepuasan yaitu perbedaan aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Teori ini mengundang perhatian pada aspek apa yang harus diubah untuk meningkatkan rasa puas dalam bekerja.

Kepuasan kerja bisa diperoleh dari banyak faktor, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaannya, yaitu dengan mengetahui apa yang diinginkan.

2.5.5 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Kaswan (2015:112), berikut ini hal-hal yang dapat meningkatkan kepuasan sebagai berikut:

1. Tingkat kualitas pengawasan

Diketahui bahwa kepuasan sangat tinggi diantara karyawan yang memiliki penyedia atau komponen, memperlakukan mereka dengan hormat, dan memiliki minat terbaik terhadap pikiran juga, kepuasan meningkat ketika para karyawan percaya bahwa mereka memiliki alur komunikasi terbuka dengan atasannya.

2. Mendesentralisasikan kekuatan organisasi

Desentralisasi adalah tingkat kapasitas membuat keputusan ada ditangan beberapa orang, bukan disatu orang atau segelintir orang. Apabila kekuasaan didesentralisasikan, karyawan diberi hal berpartisipasi secara bebas dalam mengambil keputusan. Hal ini berkontribusi terhadap perasaan puas karena mereka yakin bahwa mereka memiliki dampak yang berarti terhadap organisasi, Sebaliknya, ketika kekuasaan membuat keputusan kesentralisasi ditangan segelintir orang, para karyawan cenderung mereka kurang diberdayakan dan kurang efektif dengan demikian menyebabkan perasaan tidak puas.

3. Bayarlah karyawan dengan adil

Karyawan yang percaya bahwa system penggajian / upah yang tidak adil cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Ini tidak hanya berlaku pada gaji atau upah tetapi juga pada tunjangan sebenarnya, ketika orang diberikan kesempatan untuk memilih tunjangan yang paling mereka inginkan, kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung meningkat. Hal ini sesuai dengan teori nilai.

4. Sesuaikan pekerjaan yang sesuai dengan minat mereka

Karyawan banyak memiliki minat, dan ini kadang-kadang terpuaskan di tempat kerja. Akan tetapi, semakin banyak karyawan yang dapat pekerjaan itu. Misalnya, penelitian terbaru menemukan bahwa lulusan perguruan tinggi lebih dengan pekerjaannya ketika pekerjaan itu sesuai dengan jurusannya daripada diluar bidang yang diminatinya.

2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan penelitian ini penulis mencari berbagai sumber informasi terlebih dahulu baik dari jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya dengan judul yang sama oleh judul penelitian penulis. Hal ini dilakukan untuk mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan penelitian ini. Adapun penelitian yang diambil yaitu :

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	<p>Aisyah Pia, Edy Supriyadi dan Lies Putriana/2020/ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Di Perusahaan Dengan Kepuasan Kerja sebagai <i>Mediating Variable</i> (Studi kasus PT EVI)</p> <p>Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen, Vol. 4, No. 3, April 2020.</p>	<p>Variabel X₁ (Gaya Kepemimpinan):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Individualized consideration</i> b. <i>Intellectual stimulation</i> c. <i>Idealized influence</i> <p>Variabel X₂ (Budaya Organisasi) :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Clan culture</i> b. <i>Adhocracy culture</i> c. <i>Market culture</i> d. <i>Hierarchy culture</i> <p>Variabel Z (Kepuasan Kerja) :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Gaji b. Promosi c. Supervisi d. Benefit e. Rekan kerja <p>Variabel Y (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Altruism</i> b. <i>Conscientiousness</i> c. <i>Sportmanship</i> 	<p>Metode : Deskriptif Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: Regresi Linier Sederhana</p>	<p>Adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT. EVI, sedangkan Iklim Organisasi terdapat pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. EVI</p>

		<p>d. <i>Courtesy</i> e. <i>Virtue</i></p>		
2	<p>Feri, Sertia <i>et,al/</i> 2020/Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies</p> <p>Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia , Vol. 4, No. 1, Desember 2020.</p>	<p>Variabel X₁ (Motivasi):</p> <ol style="list-style-type: none"> Kebutuhan rasa aman Kebutuhan fisiologis Kebutuhan untuk disukai Kebutuhan harga diri <p>Variabel X₂ (Gaya Kepemimpinan Transformasional):</p> <ol style="list-style-type: none"> Karisma Visi Motivasi Stimulasi Intelektual Pertimbangan Individual <p>Variabel Z (Kepuasan Kerja) :</p> <ol style="list-style-type: none"> Pemenuhan kebutuhan Perbedaan nilai Pencapaian nilai Keadilan Komponen genetik <p>Variabel Y (Kinerja) :</p> <ol style="list-style-type: none"> Target pemenuhan barang Kualitas hasil yang 	<p>Metode : Deskriptif Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: Regresi Linear Berganda</p>	<p>Adanya pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan di PT. Champion Kurnia Djaja Technologies</p>

		dicapai c. Ketepatan waktu		
3	I Nyoman dan Anak Agung/ 2016/Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Billabong Indonesia E-Journal Management Unud, Vol. 5, No. 5, April 2016.	Variabel X ₁ (Gaya Kepemimpinan) : a. Pimpinan mengawasi ketat b. Melaksanakan tugas optimal c. Motivasi pimpinan Variabel X ₂ (Iklim Organisasi) : a. Pola interaksi pimpinan b. Kepercayaan c. Dukungan d. Kejujuran e. Komunikasi Variabel Y (Kepuasan Kerja) : a. Kondisi pekerjaan b. Pekerjaan menantang c. Rekan kerja d. Kesempatan berpartisipasi	Metode : Deskriptif Kuantitatif Alat Analisa: Analisis Regresi Sederhana	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
4	Romdhoni, M/ 2020/Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Di PT. Astra Internasional	Variabel X ₁ (Motivasi Kerja) : a. Penghargaan diri b. Kekuasaan c. Kebutuhan keamanan kerja Variabel X ₂ (Iklim	Metode : Kuantitatif Alat Analisa: <i>SEM-PLS (Structural Equation Modelling -Partial Least</i>	Terdapat pengaruh signifikan antara Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan Kepemimpinan terdapat pengaruh signifikan paling besar terhadap

	<p>BMW Sunter) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Vol. 8, No. 1, Maret 2020.</p>	<p>Organisasi) :</p> <ol style="list-style-type: none"> Tanggung Jawab Identitas Individu Kehangatan antar Karyawan Kejujuran Dukungan Konflik <p>Variabel X₃ (Kepemimpinan) :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kondisi pekerjaan Pekerjaan menantang Rekan kerja Kesempatan berpartisipasi <p>Variabel Y (Kinerja) :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kualitas Kuantitas Ketepatan Waktu 	<p><i>Square)</i></p>	<p>Kinerja Pegawai</p>
5	<p>Kartika, D dan Nur K/ 2020/Pengaruh Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Kontrak RSU</p>	<p>Variabel X₁ (Pengembangan Karir) :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kejelasan Karir Pengembangan Diri Perbaikan Mutu kerja <p>Variabel X₂ (Iklim Organisasi) :</p> <ol style="list-style-type: none"> Otonomi Kebersamaan Kepercayaan Tekanan 	<p>Metode : Deskriptif Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: <i>Regresi Linear Berganda</i></p>	<p>Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi, sedangkan Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi</p>

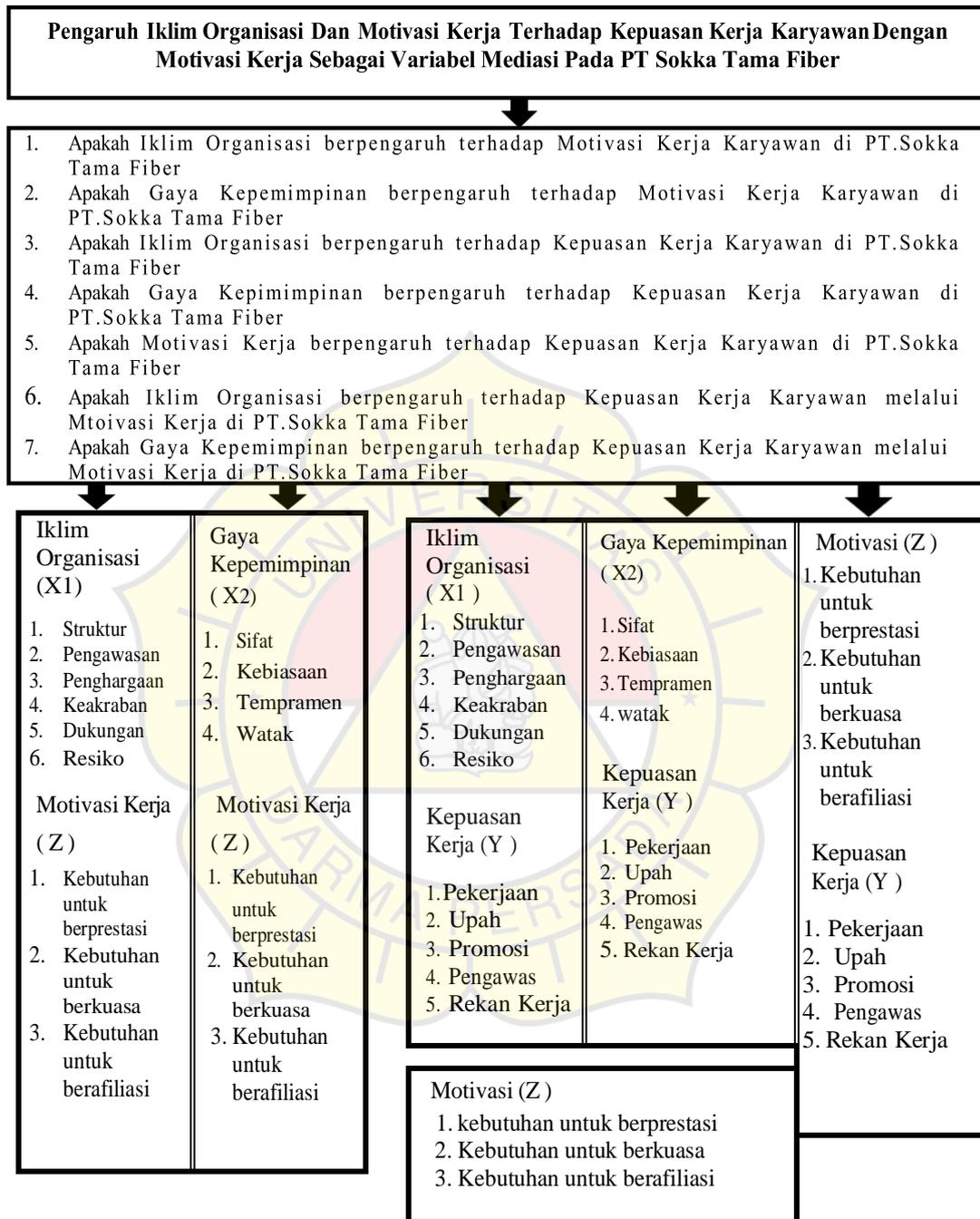
	<p>Wijayakusuma Kebumen)</p> <p>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Vol. 3, No. 3, Juni 2021.</p>	<p>e. Dukungan f. Pengakuan</p> <p>Variabel Y (Komitmen Organisasi) :</p> <p>a. Komitmen Afektif b. Komitmen Kontinyu c. Komitmen Normatif</p> <p>Variabel Z (Kepuasan Kerja) :</p> <p>a. Pekerjaan itu sendiri b. Peluang promosi c. Rekan kerja d. Imbalan yang diterima</p>		
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Sumber : Diolah oleh penulis 2022

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digunakan sebagai penelitian dan untuk mencerminkan alur pemikiran dalam penelitian sehingga peneliti dapat untuk sesuai dengan maksud dan tujuan yang diharapkan. Judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* Pada PT.Sokka Tama Fiber”**. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Metode skala likert digunakan penulis untuk mengukur sikap dan pendapat para responden.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kerangka pemikirannya akan digambarkan pada gambar 2.1 sebagai berikut :



Sumber : Dibuat oleh penulis tahun 2022

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

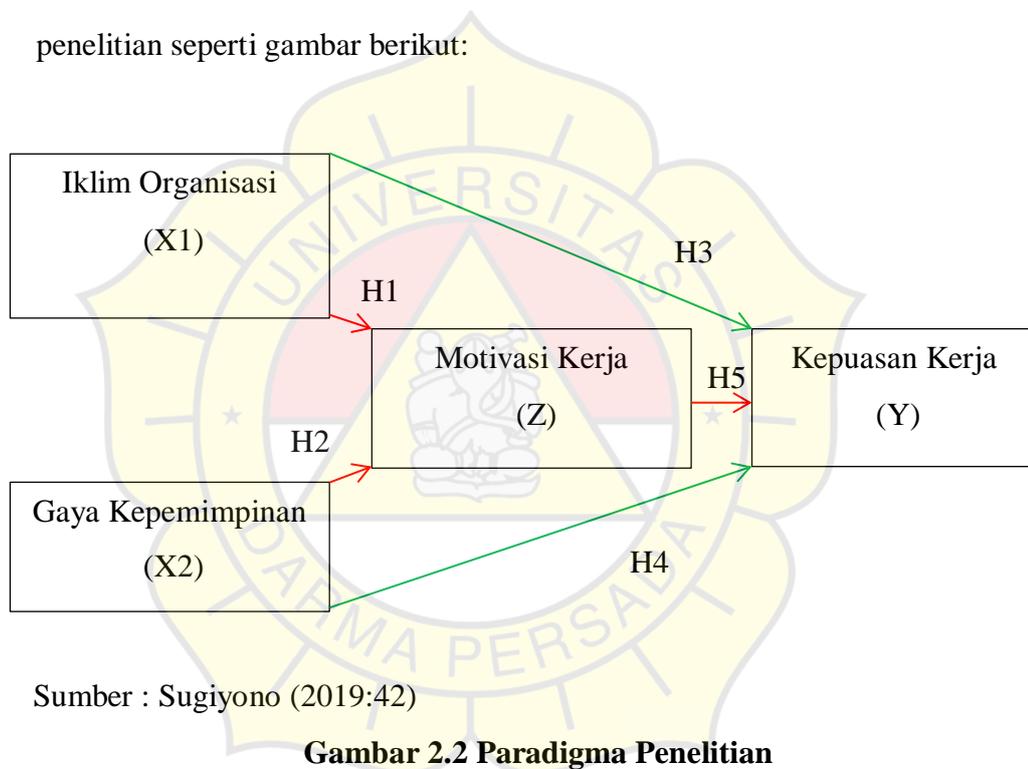
2.8 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:63),” Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan”. Penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga iklim organisasi (X1) memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja (Z).
2. Diduga gaya kepemimpinan (X2) memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja (Z).
3. Diduga iklim organisasi (X1) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Y).
4. Diduga gaya kepemimpinan (X2) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Y).
5. Diduga motivasi kerja (Z) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Y).
6. Diduga iklim organisasi (X1) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) melalui motivasi kerja (Z).
7. Diduga gaya kepemimpinan (X2) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) melalui motivasi kerja (Z).

2.9 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2019:42) berpendapat bahwa pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. Berdasarkan hal di atas, maka penulis dapat membuat paradigma penelitian seperti gambar berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Pada gambar ini menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat 2 variabel independen yaitu iklim organisasi (X1) dan gaya kepemimpinan (X2), kemudian ada 1 variabel dependen yaitu kepuasan kerja (Y). motivasi kerja (Z) sebagai variabel *intervening*. Dimana iklim organisasi (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Y) secara parsial atau individu. Berikutnya iklim organisasi (X1) dan gaya

kepmimpinan (X2) dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Y) melalui motivasi kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.

