

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepuasan Kerja

2.1.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan organisasi. Luthans (2005: 47) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi yang bersifat kognitif, efektif, evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut Umar (2002: 36) dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perusahaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkan pada output yang dihasilkan.

Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan loyal kepada perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka perusahaan perlu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugas misalnya : rekan kerja, pimpinan, susunan kerja dan hal-hal lainnya yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak lepas dari peran pimpinan, karena pimpinan harus mampu mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tersebut pada situasi tertentu.

Selanjutnya Luthans dalam Umar (2002:36) mengatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah.
2. Pekerjaan itu sendiri.
3. Promosi pekerjaan.
4. Kepenyeliaan (supervisi).
5. Rekan sekerja.

Berbagai riset terkait kepuasan kerja telah dilakukan. Rahma, dkk (2013) dalam studinya tentang Kepuasan Kerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar menggunakan variabel efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi dan etos kerja. Hasil studinya menunjukkan bahwa baik variabel Efektifitas Kepemimpinan, Budaya Organisasi, maupun Etos Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Sementara Studi Wicaksono (2011) tentang Kepuasan Kerja Pegawai PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang dan menggunakan variabel Efektifitas Kepemimpinan yang diukur dengan tiga indikator, yakni hubungan pimpinan - bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin. Hasil studinya menunjukkan bahwa, variabel yang memiliki pengaruh yang signifikan adalah struktur tugas dan kekuatan posisi pimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Lebih jauh studi tentang kepuasan kerja pegawai yang dilakukan oleh Saralotong, dkk(2017) dalam penelitiannya di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sinjai menggunakan tiga faktor sebagai determinasi variabel Kepuasan Kerja Pegawai, yakni : Motivasi, Kompensasi dan Iklim Organisasi Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja.

Bagus Dhermawan, dkk(2012) menggunakan faktor motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi untuk mengukur Kepuasan Kerja di lingkungan

Kantor Dinas PU Provinsi Bali, Hasil studi menunjukan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan. Brahmasari dan Suprayetno (2008) membentuk model kepuasan kerja pegawai menggunakan tiga faktor yakni, Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia. Hasil studinya menunjukkan bahwa ketiga faktor yang digunakan berhasil mengukur kepuasan kerja pegawai PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.

Selain faktor-faktor di atas faktor lain yang juga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai adalah Iklim Organisasi. Adanya iklim yang baik akan mempengaruhi produktivitas, kinerja dan kepuasan kerja pegawai (Davis&Newstrom 2003) dalam Wibisono (2011).

Susanty (2012) dalam penelitiannya terhadap karyawan Universitas Terbuka menunjukan bahwa iklim organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerjakaryawan. Wibisono (2011) dalam studinya terhadap pegawai Puskesmas Turen Malang, mengukur Iklim Organisasi menggunakan empat konstruk yakni Perilaku Organisasi, Motivasi Kerja, Arus Komunikasi dan Praktik Pengambilan Keputusan. Studinya menunjukkan bahwa, keempat konstruk tersebut memberikan kontribusi positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Menurut Robbins (2006: 111) ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam sejumlah cara, yaitu ada 4 (empat) cara yang dapat kita cermati seperti tertulis dibawah ini :

1. Keluar (*exit*) : Perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

2. Aspirasi (*voice*) : Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
3. Kesetiaan (*loyalty*) : Secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
4. Pengabaian (*neglect*) : Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk mengabaikan pekerjaan dan tidak menyelesaikan pekerjaan secara terus menerus, kurangnya usaha dan meningkatnya angka kesalahan.

2.1.1.2. Indikator Kepuasan Kerja

Wright and Cropanzano (1998) yang dikutip Lund (2003) menunjukkan lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja (*job satisfaction*), yakni :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan (*satisfaction with the work*).
Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggungjawab.
2. Kepuasan akan dukungan dari rekan kerja (*satisfaction with the co-workers*).
Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.
3. Kepuasan akan supervisi dari atasan langsung (*satisfaction with the supervision*).
Perhatian dan hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, supervise yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan.

4. Kepuasan pada kompensasi (*satisfaction with the total pay*). Kompensasi sebagai suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya maka kecenderungan karyawan untuk merasa puas terhadap kerjanya akan lebih besar.
5. Kepuasan atas peluang promosi jabatan (*satisfaction with the promotional opportunities*). Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

2.1.2. Kepemimpinan

2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, yang mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan (George R. Terry dalam Sutarto, 1998: 17).

Gordon dalam Wahjosumidjo (1987: 25) Kepemimpinan dapat dikonsepsualisasikan sebagai suatu interaksi antara seseorang dengan suatu kelompok tepatnya antara seorang dengan anggota-anggota kelompok. Setiap peserta dalam interaksi dapat dikatakan memainkan peranan dan dengan beberapa cara peranan-peranan ini harus dipilah-pisahkan dari suatu dengan yang lain. Dasar pemilihan ini nampaknya merupakan soal pengaruh, yaitu seorang dalam hal ini si pemimpin mempengaruhi, sedangkan orang lain menjawab atau menanggapi.

Anoraga, dkk(1995) dalam Tika (2006: 64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai

perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahandan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Menurut Danim (2004:56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam kepemimpinan tidak dibatasi oleh aturan-aturan dan tata krama dalam suatu organisasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan orang tersebut dapat menunjukkan kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang bisa mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu bisa disebut dengan pemimpin.

Herujito (2005:6) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan. Gibson (2003:8) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu upaya jenis pengaruh tetapi bukan berupa paksaan (*concorsive*) untuk memotivasi kerja orang-orang mencapai tujuan tertentu. Sementara itu Terry (2001:13) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka suka berusaha mencapai tujuan kelompok, dan seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan membimbing orang. Lebih lanjut menurut Chemers dalam Terry (2001:13) pemimpin adalah orang yang menciptakan perubahan yang paling efektif dalam kinerja kelompoknya.

Glenn(2002:14) lebih cenderung melihat kepemimpinan dari segi kualitas, kepemimpinan yang berkualitas adalah kemampuan atau seni memimpin orang biasa untuk mencapai hasil-hasil yang luar biasa.

2.1.2.2.Landasan Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006) kepercayaan adalah landasan dari kepemimpinan. Kepercayaan merupakan penghargaan positif bahwa orang lain tidak akan melakukan tindakan yang mengundang resiko dan kerentanan didalam setiap hubungan. Dimensi kunci yang melandasi konsep kepercayaan itu antara lain adalah : integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas dan keterbukaan.

2.1.2.3.Peran Kepemimpinan

Peran pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga, yaitu seperti yang dikemukakan oleh Siagiandalam Brahmasari& Suprayetno, (2008) sebagai berikut :

1. Peranan yang bersifat interpersonal

Peranan yang bersifat interpersonal mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, pemimpin tersebut bertanggungjawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung.

2. Peranan yang bersifat informasional

Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi bersifat pemberani, penerima dan penganalisis informasi.

3. Peran pengambilan keputusan

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil, yaitu berupa

strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha secara konsisten.

Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil keputusan tindakan kolektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif pada organisasi. ketiga, pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi managerial seseorang, wewenang pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan paling sering menampilkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menetapkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang dan menurunkan pangkat. Kewenangan itulah membuat para bawahan bergantung kepadanya.

2.1.2.4. Tipe Kepemimpinan

Menurut Djarmilka dalam Ardana (2009:97) pemimpin dapat dikategorikan menjadi 5 tipe, yaitu otokratik, paternalistic, kharismatik, laissez-faire, dan demokratik.

1. Tipe Kepemimpinan Otokratik

Pengambilan keputusan seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu hanya berperan sebagai pelaksana karena tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan.

2. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Pemimpin Paternalistik umumnya menunjukkan kecenderungan-kecenderungan dalam bertindak sebagai berikut mengambil keputusan sendiri dan hanya kemudian berusaha menjual keputusan itu kepada bawahannya.

3. Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Teori kepemimpinan pada umumnya belum dapat menjelaskan mengapa seseorang dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik sedangkan yang lain tidak. Artinya belum dapat dijelaskan secara ilmiah faktor-faktor apa saja yang menjadikan seseorang memiliki charisma tersebut.

4. Tipe Kepemimpinan Laissez-faire

Kharismatik yang paling Nampak dari seseorang pemimpin laissez-faire terlihat pada gayanya yang santai dalam memimpin organisasi. Dalam hal pengambilan keputusan, misalnya, seorang pemimpin laissez-faire akan mendelegasikan tugas-tugasnya kepada bawahannya dengan pengarahan yang minimal atau bahkan sama sekali tanpa pengarahan.

5. Tipe Kepemimpinan Demokratik

Pengambilan keputusan oleh pemimpin demokratik umumnya mengikut sertakan para bawahannya dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Seorang pemimpin demokratik akan memilih model dan teknik pengambilan keputusan tertentu yang memungkinkan para bawahan ikut serta dalam pengambilan keputusan.

2.1.2.5. Indikator Kepemimpinan

Menurut Siagian (2010:212) indikator-indikator kepemimpinan adalah :

1. Iklim saling percaya.
2. Penghargaan pada ide bawahan.
3. Memperhitungkan perasaan bawahan.
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan.
5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan.

6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.
7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional.

Tead dalam Suwatno (2016: 152) mengemukakan sepuluh sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu : energi fisik dan mental, bersemangat mencapai tujuan, ramah tamah dan kasih sayang, jujur, dapat dipercaya, memiliki keahlian teknis, bergairah dalam pekerjaan, kecerdasan sanggup mengambil keputusan, kecakapan mengajar, ketegasan, konsisten dan kesetiaan pada organisasi.

2.1.2.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kekuatan posisi pemimpin yaitu tingkat wewenang pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman dan demosi. Semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, maka kontrol pemimpin semakin kuat, orang-orang didalamnya merasa nyaman karena pemimpin mereka memberikan perhatian terhadap keberadaan mereka. Tindakan seperti, apresiasi kepada bawahan ketika melakukan suatu prestasi kerja serta perlakuan manusiawi ketika melakukan kesalahan membuat bawahan bersimpati terhadap pemimpinnya. Perlakuan secara manusia kepada bawahan akan turut mempengaruhi sikap mereka didalam bekerja dan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja mereka, sebaliknya apabila kekuatan posisi yang rendah bawahan merasa diacuhkan dan tidak diperhatikan oleh pemimpinnya. Hal tersebut menimbulkan perasaan kurang peduli terhadap atasan yang apabila semakin lama akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai. Untuk itu pengaruh kepemimpinan sangat perlu diperhatikan dalam sebuah organisasi agar supaya menjaga tetap terjalin hubungan yang baik antara pemimpin

dan bawahan, maka sebagai pemimpin harus bisa memahami berbagai kebutuhan serta kemampuan dari setiap bawahan yang dipimpin dalam sebuah organisasi.

2.1.3.Dukungan Organisasi

2.1.3.1.Pengertian Dukungan Organisasi

Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (karyawan). Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Maksud di atas diartikan bahwa persepsi adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan *sensori* mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka (Robbins, 2002: 46).

Persepsi dukungan organisasi dipengaruhi oleh berbagai aspek perlakuan karyawan oleh organisasi, yang pada gilirannya akan mempengaruhi interpretasi karyawan terhadap organisasi yang mendasari motif perlakuan tersebut (Eisenberger dkk., 1986:501). Teori dukungan organisasi mengasumsikan bahwa atas dasar norma timbal balik, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya karena organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger dkk., 1986:500). Sehingga persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai suatu keyakinan tentang sejauh mana organisasi memberikan nilai kontribusi dan peduli akan kesejahteraan mereka. (Eisenberger dkk., 1986:501) memaparkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka

maka mereka akan menunjukkan tingkat absensi yang menurun serta berusaha keras terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kehadiran karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari juga merupakan sebuah komitmen yang baik.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut.

Selanjutnya Eisenberger dan Rhoades (2002) memaparkan persepsi dukungan organisasi dapat direfleksikan dengan hal berikut:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan.
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

Menurut Hutchinson (1997) dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu-organisasi dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya, maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (karyawan)

dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi pada karyawan bisa diberikan dalam berbagai bentuk, di antaranya berupa *rewards*, kompensasi yang setara, dan iklim organisasi yang adil. Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai yang bersifat ekstrinsik (material) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya, hingga yang bersifat intrinsik (non material) seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri, dan sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees' contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees' well-being*) (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Setiap individu (karyawan) memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi (Cropanzano dkk., 1997), dimana mereka akan memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan (Randall dkk., 1999). Sementara di sisi lain, organisasi tempat mereka berinvestasi(bekerja) dihadapkan pada tekanan lingkungan yang selalu berubah, yang mengharuskan organisasi tersebut untuk meningkatkan kinerja (Becker dan Gerhart, 1996). Untuk itu organisasi akan memberikan *reward* kepada karyawannya yang bekerja sesuai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian terjadi suatu transaksi berupa pertukaran sosial di tempat kerja, antara individu dan organisasi (Saks, 2006: 603).

Dari sudut pandang yang sama, Anthony&Govindarajan(2002: 55) bahkan mengemukakan bahwa pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi umumnya bersandarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan harapan-harapan pribadi.Hal ini

didasarkan pada asumsi bahwa orang memasuki suatu organisasi karena ingin memuaskan kebutuhannya. Insentif positif merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat diperolehnya tanpa menjadi anggota organisasi. Demikian sebaliknya, organisasi akan memberikan penghargaan kepada anggotanya yang berprestasi sesuai dengan keinginan manajemen. Dalam hubungan tersebut, karyawan mempertimbangkan organisasi secara keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran (Waynee dkk., 1997). Namun, menurut Levinson (1965) menyatakan bahwa karyawan cenderung memandang tindakan agen organisasi (individu yang terlibat dalam pertukaran) sebagai tindakan organisasi itu sendiri (personifikasi organisasi). Eisenberger dkk., (1986) mengemukakan bahwa para karyawan atau individu dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh untuk menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi hadiah atas usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk dipuji dan dihargai. Hal ini merupakan inti dari dukungan organisasional.

2.1.3.2. Indikator Dukungan Organisasi

Indikator dukungan organisasi menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) terdiri dari 5 (lima), yaitu:.

1. Penghargaan; perusahaan memberikan hadiah atau apresiasi atas pencapaian kerja karyawan.
2. Pengembangan; perusahaan memperhatikan kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan.
3. Pelaksanaan kerja; organisasi menyediakan sumber daya manusia yang sesuai kebutuhan pekerjaan.

4. Kondisi kerja; mengenai lingkungan tempat bekerja secara fisik maupun non-fisik.
5. Kesejahteraan karyawan; perusahaan peduli dengan kesejahteraan hidup karyawan

2.1.3.3. Pengaruh Dukungan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja

Dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ketika karyawan merasakan kondisi pekerjaan yang menyenangkan mereka akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi (Barberdkk., 2015). Organisasi yang memperlakukan karyawan dengan baik melalui pemberian penghargaan finansial maupun non finansial, karyawan akan merasakan dukungan organisasional, sehingga akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan membalasnya dengan kinerja yang baik (Yih dan Htaik, 2011). Menurut Ehsani dkk.,(2014) organisasi yang memiliki hubungan humanistik dengan stafnya (dukungan organisasional) akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Mangundjaya (2011) menyatakan ketika karyawan merasa organisasi peduli terhadap kesejahteraan dan opini mereka, maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Hasil dari persepsi dukungan organisasional yang baik salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan (Dawley dkk., 2008).

2.1.4. Motivasi Kerja

2.1.4.1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Untuk dapat memahami perilaku seseorang dan bagaimana menstimulan perilaku seseorang kita perlu memahami bagaimana proses terbentuknya motivasi.

Pengertian motivasi menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (1997:156) "Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tujuan organisasi". Menurut G.R. Terry dalam Hasibuan (1993:160) "Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan".

Sedangkan pengertian motivasi, menurut Hariandja (2002:321), diartikan sebagai faktor – faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Motivasi juga diartikan sebagai tujuan yang diinginkan yang mendorong orang berperilaku tertentu, sehingga motivasi juga bisa mempunyai arti sebagai keinginan, tujuan, kebutuhan, atau dorongan, dan sering dipakai secara bergantian untuk menjelaskan motivasi seseorang.

Motivasi secara umum diartikan Nawawi (2003: 327) sebagai dorongan atau kehendak yang menyebabkan seseorang bertindak atau berbuat sesuatu. Sastrohadiwiryo (2003: 226) mengemukakan bahwa motivasi merupakan istilah yang lazim digunakan untuk mengetahui maksud seseorang atau suatu hal untuk mencapai tujuan tertentu.

Motivasi menurut Djaali (2008: 101) adalah kondisi fisiologis dan psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan (kebutuhan). Selain itu pendapat Bimo Walgito (2001: 141) bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan yang terdapat dalam diri seseorang individu yang menyebabkan individu tersebut bertindak. Menurut Mangkunegara (2001: 61) motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang mengarahkan tingkah laku manusia atau individu untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi merupakan suatu proses didalam individu. Proses ini membantu mengarahkan tingkah laku individu tersebut.

Pengertian lain menurut Luthans (1995:141), motivasi adalah suatu proses dalam diri seseorang untuk memiliki kebutuhan psikologis dan fisiologis sehingga menggerakkan perilaku atau dorongan untuk mencapai suatu tujuan. Dijelaskannya pula bahwa motivasi memiliki tiga unsur yang paling berkaitan satu dengan yang lainnya, terdiri dari kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*) dan tujuan (*incentives*). Sedangkan kemudian dikaitkan dengan konsep "kerja" Nawawi (2003:328) menyatakan motivasi kerja berarti dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan.

Motivasi seseorang untuk bekerja pada hakekatnya ditentukan oleh kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan dan keinginan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan disebut motivasi. Bentuk-bentuk yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu meliputi: kompensasi bentuk uang, pengarahan dan pengendalian, penetapan pola kerja yang efektif dan kebajikan (Siswanto, 2003:82).

Motivasi merupakan suatu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi tersebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dengan termotivasi untuk mengurangi sereta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan mengarah ke arah yang optimal. Istilah lain dari motivasi adalah ketersediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk

memenuhi kebutuhan individu (Robbins, 2002:208). Motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan pegawai akibat dari tindakannya. Semakin tinggi motivasi semakin tinggi kinerjanya dan semakin rendah motivasi semakin rendah pula kinerjanya.

Untuk mendorong agar karyawan bekerja lebih baik serta lebih bersemangat dan bergairah, maka perlu diberi motivasi. Motivasi yang tinggi akan menakibatkan individu untuk melakukan aktivitas tertentu yang lebih fokus dan intensif dalam proses pengerjaan dan sebaliknya, sehingga tinggi rendahnya motivasi terhadap diri individu mampu membangkitkan seberapa besar keinginan dalam bertindak laku atau cepat lambatnya terhadap suatu pekerjaan. Sehingga dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keseluruhan daya penggerak atau tenaga pendorong baik yang berasal dari dalam (*intrinsik*) maupun dari luar (*ekstrinsik*) yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas dalam menjalankan tugas sebagai karyawan.

2.1.4.2.Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor organisasional. Yang tergolong dalam faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitude*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), pengawasan (*supervisor*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*) (Gomes, 2003: 180).

2.1.4.3.Teori Motivasi Kerja

Teori-teori mengenai motivasi pada hakekatnya membahas tentang mengapa dan bagaimana orang terlibat dalam perilaku kerja tertentu yang mana teori ini telah

berkembang dari waktu ke waktu. Dan beberapa macam teori motivasi tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Teori Motivasi Kebutuhan

Menurut Abraham Maslow, dalam Hariandja (2002:324), yang menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki dalam pemenuhan, dalam arti manusia pertama kali akan cenderung memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian tingkat kedua dan seterusnya, dan pemenuhan semua kebutuhan inilah yang menimbulkan motivasi.

a. Kebutuhan fisik (*physiological needs*)

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik seperti kebutuhan untuk makan, minum, pakaian, seks dan lain – lain. Karena ini merupakan kebutuhan biologis maka kebutuhan ini akan didahulukan pemenuhannya oleh manusia, dimana bila ini belum terpenuhi atau belum terpuaskan maka seseorang belum tergerak untuk memenuhi kebutuhan lain yang lebih tinggi.

b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*)

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan rasa aman dari ancaman – ancaman dari luar yang mungkin terjadi, seperti keamanan dari orang lain,

ancaman alam, atau ancaman bahwa suatu saat tidak dapat bekerja karena faktor usia atau faktor lainnya. Kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan pertama terpenuhi. Dalam dunia kerja pegawai menginginkan jaminan sosial tenaga kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, kepastian dalam status kepegawaian dan lain – lain.

c. Kebutuhan sosial (*social needs*)

Kebutuhan ini berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, mencintai orang lain. Kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan pertama dan kedua terpenuhi. Kebutuhan ini ditandai dengan keinginan seseorang menjadi bagian atau anggota dari kelompok tertentu, keinginan untuk menjalin hubungan dengan orang lain dan membantu orang lain.

d. Kebutuhan pengakuan (*esteem needs*)

Kebutuhan ini tidak hanya menjadi bagian dari orang lain (masyarakat), tetapi lebih jauh dari itu, yaitu diakui / dihormati / dihargai orang lain karena kemampuannya atau kekuatannya.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*)

Kebutuhan yang berhubungan dengan aktualisasi / penyaluran diri dalam arti kemampuan / minat / potensi diri dalam bentuk nyata dalam kehidupannya merupakan kebutuhan tingkat tertinggi dari teori Maslow. Ini ditandai dengan hasrat seseorang untuk menjadi orang yang sesuai dengan keinginannya.

Kelemahan dari teori kebutuhan Maslow ini adalah bahwa teori ini hanya dapat terjadi pada kondisi normal dimana pemenuhan kebutuhannya dilakukan secara hierarki, apabila terdapat dua kebutuhan yang bersamaan, maka menurut teori ini tidak dapat dipenuhi pada saat yang bersamaan pula.

2. *ERG Theory*

Teori ini adalah modifikasi dan revisi dari teori Abraham Maslow, teori ERG ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, dalam Hariandja (2002:332), yang mengatakan adanya tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Existence*, berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya atau kebutuhan eksistensi diri. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
- b. *Relatedness*, berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan sosial dan pengakuan.
- c. *Growth*, berhubungan dengan kebutuhan pertumbuhan / pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan aktualisasi diri yang dikemukakan oleh Maslow.

Usaha pemenuhan kebutuhan diatas tidaklah kaku seperti teori Maslow, yang sepertinya mengatakan bahwa bilamana kebutuhan tingkat bawah telah terpenuhi, orang akan mencari kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dan seterusnya, yang selalu mengarah pada kebutuhan tingkat tinggi.

Menurut teori ini, bila seseorang mengalami hambatan dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, orang akan mengurungkan niatnya dan mencoba memperoleh gratifikasi tambahan pada tingkat yang lebih rendah sebagai

kompensasinya, yang disebut *frustration regression dimension*, konsep ini merupakan implikasi penting untuk dapat memotivasi pegawai.

3. Teori Dua Faktor

Teori ini disebut juga *motivation hygiene theory* dan dikemukakan oleh Fredrick Herzberg dalam Hariandja (2002:333). Teori ini mengatakan bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri seperti merakit sesuatu, membersihkan ruangan dan lain – lain yang disebut *job content*, dan aspek – aspek yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji, kebijaksanaan organisasi, supervisi, rekan kerja dan lain – lain yang disebut *job context*.

Ketika berhubungan dengan pekerjaan (*job content*) seseorang dapat merasakan kepuasan kerja dan tidak ada kepuasan kerja (*job satisfaction* atau *no job satisfaction*). Ketika berhubungan dengan lingkungan kerja, gaji dan supervisi (*job context*), seseorang dapat merasakan ketidakpuasan kerja atau tidak ada ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction* atau *no job dissatisfaction*).

Motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi kerja atau kepuasan kerja. Faktor ini terdiri dari faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab dan faktor peningkatan (kemungkinan untuk berkembang). Faktor *hygiene* dapat mencegah merosotnya semangat kerja dan efisiensi. Meskipun faktor – faktor ini tidak dapat memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidak pastian dalam pekerjaan atau dapat menurunkan produktivitas kerja. Faktor ini antara lain terdiri dari faktor upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status dan hubungan interpersonal.

Selanjutnya, seseorang akan mengalami kepuasan kerja bilamana pekerjaan yang dilakukan dapat menimbulkan prestasi, pengakuan, perkembangan, tanggung jawab dan lain – lain. Sebaliknya, bilamana unsur – unsur diatas tidak ada, seseorang akan merasa tidak ada kepuasan kerja. Bila seseorang merasakan kepuasan kerja itu menjadi unsur pemotivasi, maka dikatakan faktor yang memotivasi seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan berada dalam pekerjaan itu sendiri (*motivational factor*).

Adapun faktor – faktor lain yang berada diluar pekerjaan seperti gaji dan lingkungan kerja, kemungkinan yang muncul adalah ketidak puasan kerja atau tidak ada ketidakpuasan. Dengan kata lain, unsur ini tidak pernah menimbulkan kepuasan. Situasi paling tinggi yang dirasakan seseorang hanya sampai pada tingkat tidak ada ketidakpuasan, sehingga dikatakan bahwa unsur ini bukanlah faktor yang penting dalam memotivasi, dan hanya sebagai faktor pemelihara atau pendukung (*hygiene factor*).

Tabel.2.1

Perbandingan Tiga Teori Motivasi

Dua Faktor dari Hezberg	Hierarki Kebutuhan Dari Maslow	Kebutuhan ERG dari Alderfer
Motivator	Aktualisasi Diri Penghargaan	Pertumbuhan
Faktor Higiene	Sosialisasi Rasa Aman Fisiologis	Hubungan ----- Eksistensi

Sumber : Fred Luthans dalam Umar, Husein, Jakarta, 2005

Dengan melihat bagan di atas, maka teori motivasi dua faktor Herzberg yaitu teori faktor *motivasional* dan faktor *hygiene* apabila diperbandingkan dengan teori ERG oleh Alderfer dan teori jenjang kebutuhan oleh Maslow akan memperlihatkan kondisi dimana faktor *motivasional* Herzberg mencakup kebutuhan pengembangan

diri / pertumbuhan dan sebagian kebutuhan berinteraksi / hubungan dari Alderfer dan pada teori jenjang kebutuhan Maslow mencakup kebutuhan sosial, kebutuhan pengakuan / penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Faktor *hygiene* mencakup kebutuhan akan keberadaan dan sedikit kebutuhan hubungan /relasi atau berinteraksinya Alderfer dan pada teori jenjang kebutuhannya Maslow mencakup kebutuhan akan keamanan dan kebutuhan fisik.

Implikasi dari teori Herzberg untuk manajemen sumber daya manusia adalah meskipun manajer telah mempertimbangkan faktor *hygiene* dengan tujuan menghindari ketidakpuasan, tetapi tidak berpengaruh terhadap semangat untuk bekerja lebih giat. Hanya faktor motivasi, yaitu isi dari pekerjaan, yang menyebabkan tenaga kerja mengerahkan segala tenaga dan pikirannya untuk meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi dan teori ini menyarankan agar manajer memanfaatkan faktor motivasi ini sebagai alat untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja.

Namun demikian teori ini memiliki kelemahan dimana beberapa peneliti menganggap bahwa temuan Herzberg ini terlalu menyederhanakan sifat dari kepuasan kerja, yang mengarah pada asumsi bahwa seorang manajer dapat dengan mudah membantu menghasilkan kepuasan kerja. Kritik difokuskan pada metodologi Herzberg yang mengharuskan orang melihat diri mereka sendiri secara retrospektis.

2.1.4.4. Indikator Motivasi Kerja

Kekuatan motivasi tenaga kerja untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin sebagai upayanya seberapa jauh ia bekerja keras. Upaya ini mungkin menghasilkan kinerja yang baik atau sebaliknya, karena ada dua faktor yang harus benar jika upaya itu akan diubah menjadi kinerja. Pertama, tenaga kerja harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan

baik. Tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi, tidak mungkin menghasilkan kinerja yang baik. Kedua adalah persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi kinerja, diasumsikan bahwa persepsi tersebut dipelajari dari pengalaman sebelumnya pada situasi yang sama (Siswanto, 2003: 275-276).

Uno (2009: 73) dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Motivasi internal : a) tanggung jawab dalam melaksanakan tugas; b) melaksanakan tugas dengan target yang jelas; c) memiliki tujuan yang jelas dan menantang; d) ada umpan balik atas hasil pekerjaannya; e) memiliki rasa senang dalam bekerja; f) selalu berusaha mengungguli orang lain; g) diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.
2. Motivasi eksternal : a) selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya; b) senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya; c) bekerja dengan ingin memperoleh insentif; d) bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Pengukuran motivasi kerja menurut McClelland yang dikutip Surodilogo (2010), yang terdiri dari aspek: a) kebutuhan untuk berprestasi (*need of achievement*), b) kebutuhan untuk berkuasa (*need of power*), c) kebutuhan untuk berafiliasi (*need of affiliation*).

2.1.4.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Torang (2012: 57) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses pemberian dorongan pada anak buah supaya dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi optimal. Motivasi adalah energi yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan yang

diharapkan (Ambar dkk., 2009: 76). Pada dasarnya motivasi sangat penting diberikan pada karyawan karena motivasi adalah sebagai dorongan atau memberi pacuan kepada karyawan agar dapat mengerjakan tugas yang diberikan dengan sebaik mungkin. Motivasi juga berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan karena karyawan yang tidak diberi motivasi atau dorongan untuk bekerja maka tidak akan mencapai target yang telah ditentukan, dalam hal ini karyawan menjadi tidak puas dengan hasil kerja yang telah dikerjakan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian yang masalahnya telah dirumuskan, perlu dikemukakan penelitian sejenis yang menjadi referensi penelitian ini diantaranya:

Tabel 2.2

Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Suryadhana (2007)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang	Kepemimpinan, komunikasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang
2.	Paripurna (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Kepemimpinan, lingkungan kerja dan komunikasi berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja karyawan
3	Andri (2013)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang
4	Nugraheny	Analisis Pengaruh	Dukungan organisasi dan

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	(2009)	Kepuasan Kerja, Kompetensi, Dukungan Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Mandiri Persero Tbk Kota Semarang)	kompetensi tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja. Disiplin kerja dan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Persero Tbk Kota Semarang
5	Mauk (2014)	Pengaruh Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi dan Dukungan Manajemen Terhadap Kinerja pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kota Kupang	Kompetensi individu, dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja individu PNS Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kota Kupang
6	Keda (2015)	Pengaruh Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi dan Dukungan Manajemen Terhadap Kinerja PNS di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur	Kompetensi Individu berpengaruh terhadap Kinerja namun dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur
7	Rianto (2017)	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Anggota Polsek Kuta Utara	Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin, dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini menjelaskan secara teoritis pengaruh antara kepemimpinan, dukungan organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja kemudian akan merumuskan hipotesis penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, dukungan organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara pada UPTD Latihan Kerja Dinas Koperasi, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi NTT di Kupang.

Kepemimpinan dipandang memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja. Tanpa kepemimpinan organisasi bergerak terlalu lambat, stagnan dan kehilangan jalan mereka. Kepemimpinan sangat penting dalam keberhasilan melaksanakan keputusan.

Menurut Anderson dkk., (1994) kepemimpinan atau *leadership* merupakan kemampuan dari manajemen puncak untuk membangun, mempraktekkan dan memimpin suatu visi jangka panjang bagi organisasi, dipicu oleh perubahan lingkungan, sebagai oposisi bagi suatu peran pengendalian manajemen internal. Oleh karena itu kepemimpinan kemudian dicontohkan atau ditunjukkan oleh kejelasan dari visi, orientasi jangka panjang, pemberdayaan karyawan, gaya manajemen pelatihan, perubahan partisipatif, merencanakan dan mengimplementasikan perubahan organisasi (Anderson dkk., 1994). Kepemimpinan dilakukan manajemen atau pimpinan dari suatu organisasi merupakan hal krusial bagi organisasi dikarenakan manajemen atau pemimpin yang mampu untuk memimpin organisasi akan dapat membawa organisasi kearah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki organisasi baik itu organisasi swasta maupun organisasi pemerintah.

Menurut Siagian (2010:212) indikator-indikator kepemimpinan adalah iklim saling percaya, penghargaan pada ide bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, perhatian pada kesejahteraan bawahan, memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya dan pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.

Rakhmad (2004) menemukan 1). Kepemimpinan berorientasi tugas (*initiating structure*) lebih besar di bandingkan dengan kepemimpinan berorientasi karyawan (*consideration*). 2). Secara simultan diperoleh hasil bahwa ada pengaruh

positif dan signifikan kepemimpinan berorientasikan karyawan, kepemimpinan berorientasi tugas, kebutuhan aktualisasi diri, dan kebutuhan penghargaan terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirtanadi Kantor Pusat Medan. 3). Variabel kebutuhan aktualisasi diri adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja. 4). Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan masing-masing variabel independen (kepemimpinan berorientasikan karyawan, kepemimpinan berorientasikan tugas, kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan penghargaan) terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirtanadi Kantor Pusat Medan. Muslim Khairul (2007), dari hasil penelitian mereka ditemukan bahwa, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Lhoksema. Hutasuht, dkk (2007) hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokrasi adalah faktor yang paling dominan mempengaruhi semangat kerja karyawan PDAM Tirtanadi Kota Medan. Mereka menyatakan bahwa kepemimpinan otokrasi sangat penting diterapkan di perusahaan tersebut agar dapat memacu semangat kerja karyawan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan demokrasi dan Laissez-faire. Artinya, semakin baik dan serasinya gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan suasana kerja yang diterapkan oleh suatu perusahaan akan menyebabkan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Indikator dukungan organisasi adalah menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) yaitu penghargaan, pengembangan, pelaksanaan kerja, kondisi kerja dan kesejahteraan karyawan.

Motivasi adalah suatu proses dalam diri seseorang untuk memiliki kebutuhan psikologis dan fisiologis sehingga menggerakkan perilaku atau dorongan untuk mencapai suatu tujuan. Dijelaskannya pula bahwa motivasi memiliki tiga

unsur yang paling berkaitan satu dengan yang lainnya, terdiri dari kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*) dan tujuan (*incentives*) Luthans, (2012:141).

Dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut

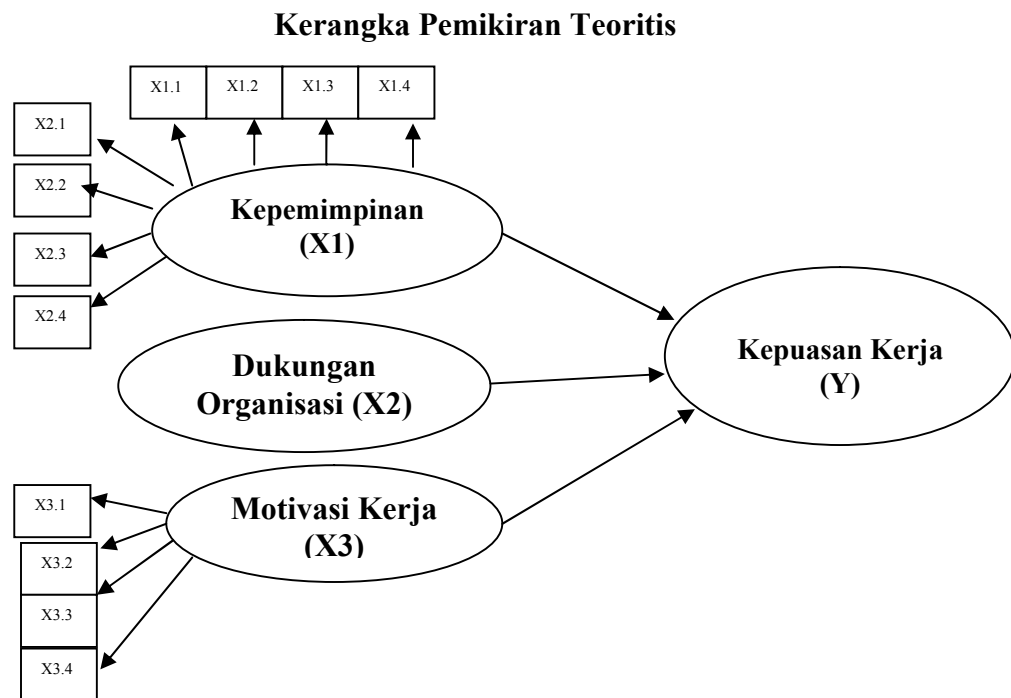
1) Motivasi internal: a. tanggung jawab dalam melaksanakan tugas; b. melaksanakan tugas dengan target yang jelas; c. memiliki tujuan yang jelas dan menantang; d. ada umpan balik atas hasil pekerjaannya; e. memiliki rasa senang dalam bekerja; f) selalu berusaha mengungguli orang lain; g. diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya. 2) Motivasi eksternal : a. selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya; b. senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya; c. bekerja dengan ingin memperoleh insentif; d. bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan (Uno, 2009: 73).

Wright and Cropanzano (1998) yang dikutip Lund (2003) menunjukkan lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja (*job satisfaction*), yakni : kepuasan akan dukungan dari rekan kerja, kepuasan akan supervisi dari atasan langsung, kepuasan pada kompensasi dan kepuasan atas peluang promosi jabatan. Kelima indikator tersebut sangat berperan aktif dalam sebuah organisasi seperti yang digambarkan diatas yang mana dukungan rekan kerja akan sangat mempengaruhi, apabila atasan terus melakukan supervisi maka bawahan akan merasa diperhatikan dan diayomi, serta apabila peluang promosi tersedia secara terbuka maka akan sangat memotivasi para bawahan untuk bersaing secara terbuka dalam kehidupan sebuah organisasi.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dalam kerangka berpikir peneliti menggambarkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, dukungan organisasi dan motivasi kerja Aparatur Sipil Negara pada UPTD Latihan Kerja pada Dinas Koperasi, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi NTT di Kupang. Untuk

itu maka dibangun model kerangka pemikiran yang menunjukkan bahwa ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara pada UPTD Latihan KerjaDinas Koperasi, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi NTT di Kupang, seperti gambar dibawah ini:

Gambar 2.1.



2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan model hipotesis, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gambaran kepemimpinan, dukungan organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja pada UPTD Latihan KerjaDinas Koperasi, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Nusa Tenggara Timur di Kupang adalah cukup baik.

2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dari Aparatur Sipil Negara pada UPTD Latihan Kerja Dinas Koperasi, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Nusa Tenggara Timur di Kupang.
3. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara pada UPTD Latihan Kerja Dinas Koperasi, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Nusa Tenggara Timur di Kupang.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara pada UPTD Latihan Kerja Dinas Koperasi, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Nusa Tenggara Timur di Kupang.