

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2018) Ada beberapa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan adalah proses yang sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi akan SDM dalam kondisi yang selalu berubah, dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian yang integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Dengan adanya pengorganisasian akan memberikan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian yang jelas pula dan *Standart Operational Procedur* (SOP) yang diterapkan dengan benar.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan,

karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau atasan dalam memberikan suatu tanggung jawab, dengan pelaksanaan pengarahan ini diharapkan pekerjaan yang dilakukan bisa cepat selesai dengan kerjasama yang baik antar pekerja di segala tingkatan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian (*Controlling*) ini dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan *Standart Operational Procedur* (SOP) yang diterapkan serta aturan-aturan yang diberlakukan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, kegiatan ini dilakukan untuk mengukur.

2.2 Motivasi Herzberg

2.2.1 Teori Motivasi Herzberg

Andriani (2017) mengemukakan *Herzberg's two factors motivation theory* atau teori motivasi dua faktor, Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan.

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.

- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Herzberg :

1. Motivasi Intrinsik (*Motivation Factors*)

Menurut Hamzah (2017) faktor intrinsik yaitu :

- a. *Achievement* (Keberhasilan)

Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar karyawan dapat berusaha mencapai hasil yang baik.

- b. *Recognition* (Pengakuan)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan karyawan yang dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pemberian sertifikat penghargaan atau uang tunai.

- c. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari dari kebosanan dalam pekerjaan karyawan serta mengusahakan agar setiap karyawan sudah tepat dalam pekerjaannya.

- d. *Responsibility* (Tanggung jawab)

Tanggung jawab dapat menjadi faktor motivator bagi bawahan apabila pimpinan menghindari supervise atau pengawasan yang ketat, yaitu dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.

2. Motivasi Ekstrinsik (*Hygiene Factor*)

Menurut Sutrisno (2018) Faktor Ekstrinsik yaitu :

a. *Policy and administration* (Kebijakan dan administrasi)

Kebijakan atau administrasi yang dibuat dapat dijadikan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Pelaksanaan kebijakan dan administrasi dilakukan masing-masing pimpinan yang bersangkutan supaya mereka dapat berbuat seadil-adilnya.

b. *Quality supervisor* (Kualitas Supervisi)

Kualitas pengawasan yang kurang baik dapat menimbulkan kekecewaan bagi karyawan. Pimpinan harus paham cara mensupervisi karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya. Pimpinan harus memiliki kecakapan untuk mengawasi karyawan dalam bekerja agar mereka merasa nyaman

c. *Interpersonal relation* (Hubungan Antar Pribadi)

Intepersonal relation menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya dan antara bawahan dengan rekan kerjanya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya atau rekan kerjanya.

d. *Working condition* (Kondisi kerja)

Masing-masing manajer dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing bawahannya menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Menurut Herzberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi yang tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.

e. *Wages* (Gaji)

Manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan. Para pimpinan harus berusaha untuk mengetahui bagaimana

jabatan didalam kantor diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasifikasian itu.

2.2.3 Indikator Motivasi Herzberg

Menurut Febrianti (2020) indikator Motivasi Herzberg, sebagai berikut:

1. **Kebutuhan fisik**

Contohnya dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus pencapaian, uang makan, uang transport dan lain sebagainya.

2. **Kebutuhan rasa aman dan keselamatan**

Contohnya dengan memberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja agar para tenaga kerja tidak khawatir saat bekerja seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun dan perlengkapan keselamatan lainnya.

3. **Kebutuhan sosial**

Contohnya dengan membuat tim kecil dalam setiap sub-divisi, tujuannya untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis, dan penyelesaian masalah secara berkelompok. kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. **Kebutuhan akan penghargaan**

Contohnya yaitu perusahaan memberikan bonus kinerja, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, karyawan tersebut akan mengarahkan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dengan demikian parqa karyawan akan merasa dihargai kemampuannya.

2.3 Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengacu pada pendekatan atau cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggota tim maupun organisasinya.

Menurut Robbins (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran.

Menurut Hasibuan (2018) Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja dan produktifitas karyawan, agar mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Sedangkan menurut Busro (2018) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar dengan sukrela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Zainal (2017) Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang di gunakan pimpinan untuk mempengaruhi pegawainya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula di katakan pola perilaku dan strategi yang di terapkan oleh seorang pemimpin.

2.3.2 Macam-macam Gaya Kepemimpinan

1. Kepemimpinan *Situasional*

Kepemimpinan *situasional* adalah suatu kondisi ketika pemimpin bertindak berdasarkan lingkungan dan situasi kerja. Ada beberapa cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin *situasional*, yaitu mengarahkan langsung, memberikan pelatihan kepada karyawan, mendukung karyawan, dan melakukan delegasi.

2. Kepemimpinan *Transaksional*

Seorang pemimpin *transaksional* akan memberikan tugas kepada karyawannya. Imbalan karyawan kepada pemimpinnya adalah tugas-tugas yang sudah diselesaikan. Garis komando sudah jelas diberikan dan harus diselesaikan dengan baik.

3. Kepemimpinan *Delegatif*

Dengan kepemimpinan *delegatif*, para pemimpin memberikan wewenang bagi anggotanya dalam mengambil keputusan. Namun, tipe kepemimpinan

ini memiliki kelemahan, yaitu kecenderungan antar anggota untuk saling menyalahkan keputusan yang telah dibuat.

5. Kepemimpinan *Transformasional*

Kepemimpinan transformasional melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan yang lebih besar dengan memberikan arahan dan dukungan.

2.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2018) terdapat indikator Gaya Kepemimpinan :

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik

Bahwa pemimpin harus membina kerjasama dan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing

2. Kemampuan yang *efektivitas*

Pemimpin harus mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan dan menyelesaikan tugas tepat waktu sehingga dapat menjadi panutan bagi para bawahannya.

3. Kepemimpinan yang *partisipatif*

Pengambilan keputusan secara musyawarah dan mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan.

4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi dan mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target.

5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara berkelompok dan memberikan bimbingan serta pelatihan dalam pengambilan keputusan.

2.4 Kepuasan Karyawan

2.4.1 Pengertian Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan adalah sejauh mana karyawan yang ada didalam suatu perusahaan merasa bahagia, termotivasi, dan puas dengan pekerjaan maupun kondisi lingkungan kerja mereka. Komponen penting dalam menciptakan kepuasan karyawan meliputi kompensasi yang adil, peluang pengembangan karir, dukungan dari manajemen, dan kondisi positif sesama rekan kerja di tempat kerjanya.

Menurut Handoko (2019) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Menurut Sutrisno (2019) Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Sedangkan menurut Afandi (2018) Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Karyawan

Faktor-faktor yang Mempengaruhi kepuasan Kerja Afandi (2018) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

2.4.3 Indikator Kepuasan Karyawan

Indikator Kepuasan Kerja Afandi (2018) Adapun indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain:

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja

Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

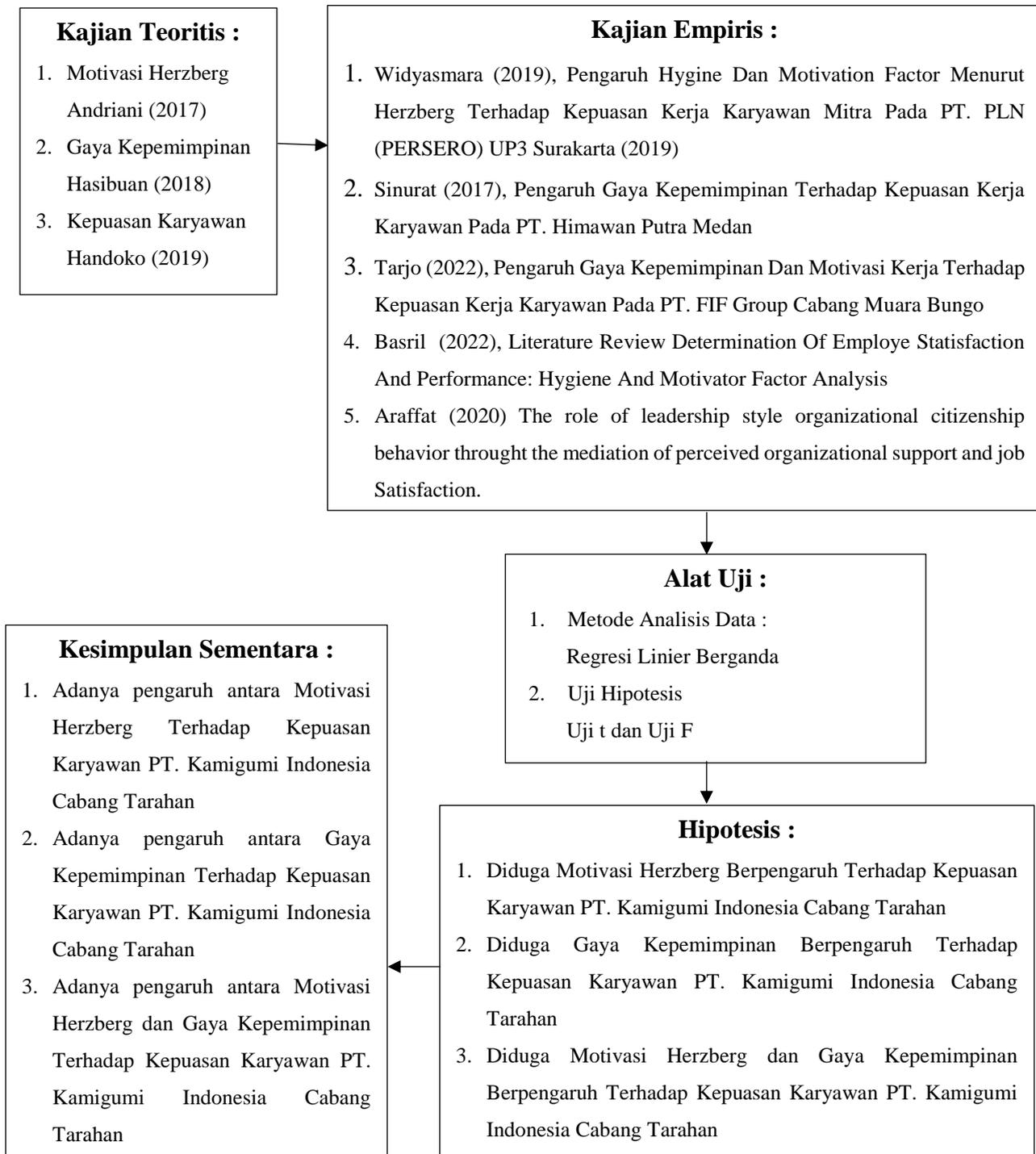
Penelitian Terdahulu yang digunakan untuk Landasan Penelitian agar mendukung Penelitian yang ditampilkan secara Terperinci dalam bentuk tabel dan memuat hasil penelitian. Berikut ini merupakan beberapa *literature* dari penelitian terdahulu yang menyangkut tentang Motivasi Herzberg dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul & Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian	Kontribusi Penelitian
1.	Widyasmara	Pengaruh Hygine Dan Motivation Factor Menurut Herzberg Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Mitra Pada PT. PLN (PERSERO) UP3 Surakarta (2019)	Hasil analisis bahwa Motivasi Herzberg antara factor Hygine dan Motivation mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	1. Perbedaan terdapat pada tidak adanya Variabel Gaya Kepemimpinan 2. Objek penelitian yaitu pada PT. PLN (PERSERO) UP3 Surakarta	Memberikan penguatan atas penelitian yang sedang berlangsung
2.	Sinurat	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Himawan Putra Medan (2017)	Hasil analisis bahwa Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	1. Perbedaan terdapat pada tidak adanya Variabel Motivasi Herzberg 2. Objek penelitian yaitu pada PT. Himawan Putra Medan	Memberikan penguatan atas penelitian yang sedang berlangsung
3.	Tarjo	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan	Hasil analisis bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara positif	1. Perbedaan terdapat pada tidak adanya Variabel Motivasi Herzberg	Memberikan penguatan atas penelitian

		Kerja Karyawan Pada PT. FIF Group Cabang Muara Bungo (2022)	dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	2. Objek penelitian yaitu pada PT. FIF Group Cabang Muara Bungo	yang sedang berlangsung
4.	Basril	Literature Review Determination Of Employee Satisfaction And Performance: Hygiene And Motivator Factor Analysis (2022)	Based on theory and relevant articles, hypotheses can be formulated for future research: Hygiene & motivator affect job satisfaction employe	1. The difference is the absence of a leadership style variable	Memberikan penguatan atas penelitian yang sedang berlangsung
5.	Araffat	The role of leadership style organizational citizenship behavior throught the mediation of perceived organizational support and job Satisfaction (2020)	The results of the analysis show that leadership style partially has a positive and significant effect on organizational job satisfaction	1. The difference is in the absence of Herzberg's Motivational Variables	Memberikan penguatan atas penelitian yang sedang berlangsung

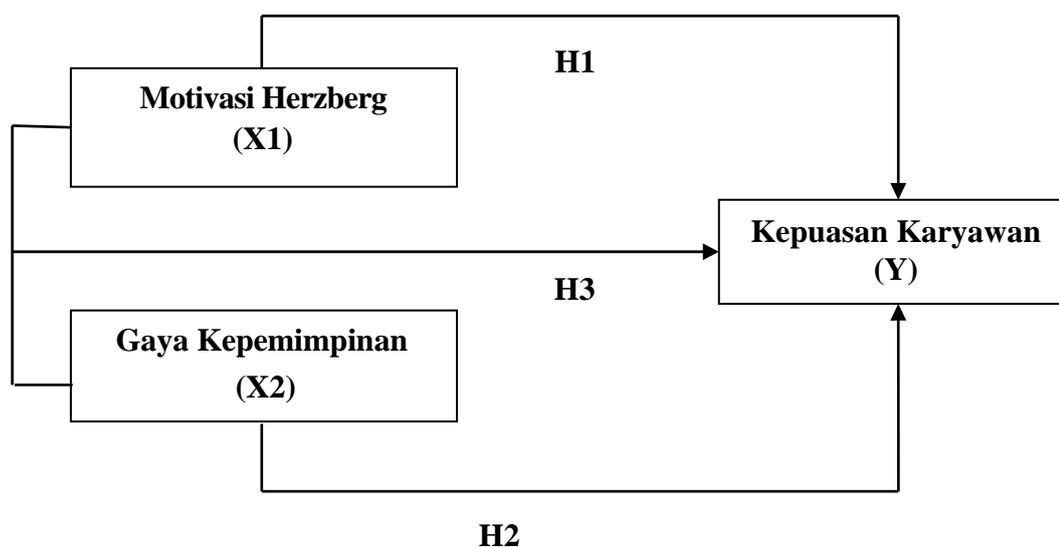
2.6 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.7 Kerangka Penelitian

Berdasarkan pada faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan, maka kerangka penelitian ini di tunjukkan dengan gambar berikut ini :



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

2.8 Pengembangan Hipotesis

Sugiono (2019), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus di uji kebenarannya. Berdasarkan pada perumusan masalah dan landasan teori, maka penulisan merupakan hipotesis sebagai berikut :

2.8.1 Pengaruh Motivasi Herzberg terhadap Kepuasan Karyawan

Andriani (2017) mengemukakan *Herzberg's two factors motivation theory* atau teori motivasi dua faktor, Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan.

Penelitian Widyasmara (2019) menyatakan bahwa Motivasi Herzberg berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Karyawan. Maka ditarik kesimpulan bahwa dengan baiknya Motivasi Herzberg di perusahaan akan menciptakan kesejahteraan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja sehingga memberi keuntungan bagi perusahaan. Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1 : Motivasi Herzberg berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan pada PT. Kamigumi Indonesia Cabang Tarahan.

2.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Karyawan

Menurut Hasibuan (2018) Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja dan produktifitas karyawan, agar mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Penelitian Sinurat (2017) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Karyawan. Maka ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya Gaya Kepemimpinan di dalam suatu perusahaan dapat memberikan pengarahan dan motivasi terhadap karyawannya serta memberikan kesempatan karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan pada PT. Kamigumi Indonesia Cabang Tarahan.

2.8.3 Pengaruh Motivasi Herzberg dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan

Menurut Afandi (2018) Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Penelitian Widyasmara (2019) menyatakan bahwa Motivasi Herzberg berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Karyawan dan Penelitian Sinurat (2017) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Karyawan. Maka ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya Motivasi Herzberg dan Gaya Kepemimpinan didalam suatu perusahaan akan memberikan dan meningkatkan Kepuasan karyawan. Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H3 : Motivasi Herzberg dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan pada PT. Kamigumi Indonesia Cabang Tarahan.