

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

##### **2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Pambudi et.al. (2016), Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah dimana pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpinnya. Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Kusuma, A. (2016) kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan-perubahan nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.

Dari pendapat diatas maka dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya

ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan termotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

### **2.1.2 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Senny et.al. (2018) menyatakan kepemimpinan transformasional mempunyai ciri ciri sebagai berikut :

1. Pemimpin dan anggota memiliki tujuan sama yang didalamnya menggambarkan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka serta pemimpin bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para anggotanya.
2. Motivasi dan potensi antara pemimpin dan anggota untuk mencapai tujuan tersebut berbeda meskipun mereka memiliki tujuan yang sama.
3. Mengemukakan visi yang berhubungan dan menyatukan anggota dan pemimpinnya dengan mendorong berkembangnya masyarakat baru terdapat dalam kepemimpinan transformasional yang merupakan kepemimpinan moral untuk meningkatkan perilaku manusia. Dalam kepemimpinan transformasional , antara anggota dan pemimpinnya saling menciptakan moral yang makin lama makin meninggi.
4. Dengan adanya kepemimpinan transformasional mengajarkan para anggota bagaimana menjadi pemimpin yang melaksanakan nilai nilai akhir yang meliputi kebebasan, kemerdekaan, persamaan dalam masyarakat dengan melaksanakan peran aktif dalam perusahaan.

### **2.1.3 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Senny et.al. (2018) bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Menciptakan visi dan kekuatan misi
2. Menanamkan kebanggan pada diri bawahan
3. Memperoleh dan memberikan penghormatan
4. Menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan
5. Mengkomunikasikan harapan tertinggi
6. Menggunakan simbol untuk menekan usaha tinggi
7. Mengeskpresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana
8. Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecah masalah secara hati hati pada bawahan
9. Memberikan perhatian secara personal
10. Membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual
11. Melatih dan memberikan saran-saran
12. Menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan

### **2.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional Menurut Ujiyanto et.al. (2020) memaparkan bahwa pemimpin transformasional memiliki karateristik yaitu karismatik, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan pribadi.

Kepemimpinan transformasional menurut Zulkarnaen (2018) adalah kepemimpinan yang memotivasi pengikut melalui inspirasi.

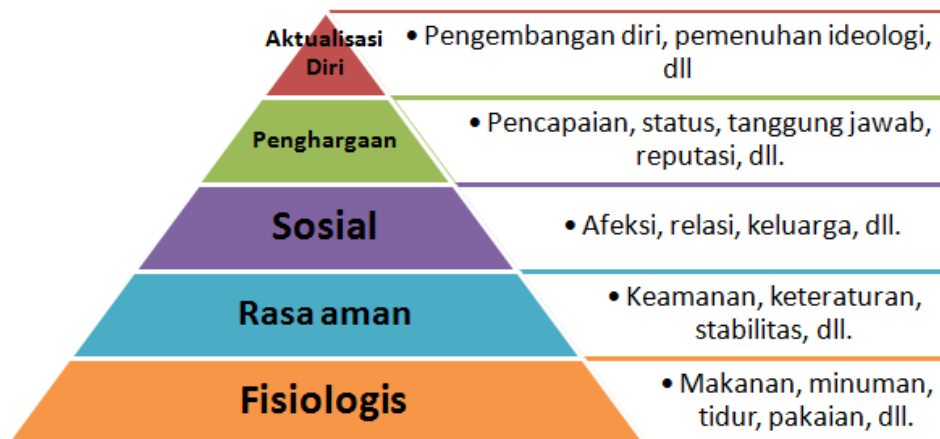
Adapun indikator kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Kharisma, pemimpin memiliki kharisma untuk mewujudkan bahwa pemimpin memiliki pendirian yang kuat, serta komitmen dalam memimpin perusahaan.
2. Motivasi inspirasional, pemimpin mempunyai motivasi yang menarik untuk memberikan dorongan terhadap apa yang perlu dilakukan oleh karyawan.
3. Stimulasi intelektual, pemimpin yang memberi inspirasi bawahannya untuk lebih kreatif mengeluarkan ide-idenya dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.
4. Pertimbangan Individual, pemimpin memberikan perhatian dalam langkah mengajarkan individu untuk lebih berkembang dan berprestasi dengan bertindak sebagai pelatih.

## 2.2 Motivasi Kerja

### 2.2.1 Teori Motivasi

Teori motivasi dipahami agar pemimpin mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja, Menurut Maslow dalam Mangkunegara (2005, p.63) mengemukakan bahwa hierarki adanya teori kebutuhan manusia yang ditunjukkan dengan berbentuk piramida sebagai berikut :



Gambar : 2.1 Bagan Hirarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow  
(Sumber: Anwar Prabu Mangkunegara 2005 )

## **1. Teori Maslow**

Teori Maslow membagi kebutuhan manusia sebagai berikut :

### **a. Kebutuhan Fisiologis**

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

### **b. Kebutuhan Rasa Aman**

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpenuhi, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

### **c. Kebutuhan Sosial**

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

### **d. Kebutuhan Penghargaan.**

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

### **e. Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Aktualisasi diri merupakan kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi yang berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Kebutuhan akan aktualisasi diri ada

kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya.

## **2. Teori X dan Y Mc. Gregor**

Menurut Wilson (2012, p.320) teori X dan Y pertama sekali dikemukakan oleh Dauglas MC.Gregor. Dalam teori ini akan menjelaskan dua pandangan berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu negatif yang ditandai dengan teori X, dan yang lainnya adalah bersifat positif yang di tandai dengan teori Y. Dauglas MC.Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai sifat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Berdasarkan asumsi tersebut, manajer menetapkan prilakunya sebagai berikut.

Menurut teori X, ada empat asumsi-asumsi negatif yang dipegang manajer adalah sebagai berikut :

1. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan, bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Berbeda dengan pandangan negatif, menurut teori Y, ada empat asumsi-asumsi positif yang dipegang manajer adalah sebagai berikut :

1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.

3. Kebanyakan orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebarkan ke semua orang dan tidak hanya memiliki mereka yang berbeda dalam posisi manajemen.

### **2.2.2 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Pengertian motivasi menurut Jones dalam Widiyanti, W. (2017) yaitu motivasi mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku ke arah suatu tujuan. Menurut Hasibuan masih dalam Widiyanti, W. (2017) bahwa motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sedangkan menurut Mangkunegara masih dalam Widiyanti, W. (2017) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Fauzi, L. I. (2018) motivasi kerja diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan –kegiatan guna tujuan tertentu.

Motivasi kerja dapat berdampak pada karyawan seperti pendapat Fauzi, L. I. (2018) , yaitu seperti meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas Tujuan pemberian motivasi dalam perusahaan untuk meningkatkan sumber daya

manusia agar dapat berhasil mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan dalam perusahaan.

### **2.2.3 Tujuan Motivasi**

Menurut Marliani (2018, p.220) beberapa tujuan motivasi yaitu :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja karyawan.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan pada tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat bahan baku.

### **2.2.4 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi**

Menurut Widiyanti, W. (2017) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Prinsip Partisipasi  
Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi  
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.



### 3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

### 4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

### 5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

## **2.2.5 Faktor Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seseorang. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai faktor-faktor tersebut :

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor instrinsik atau faktor dari dalam diri seseorang. Faktor yang dimaksud dapat berupa keinginan untuk maju, sikap positif dan juga kebutuhan hidup.
2. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik antara lain lingkungan sekitar, keluarga dan bisa juga berasal dari pendapat orang lain.

Sumber lain mengungkapkan, bahwa didalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antar berbagai faktor. Berbagai faktor yang dimaksud meliputi :

1. Individu dengan segala unsur-unsurnya. Kemampuan dan keterampilan, kebiasaan, sikap dan system nilai yang dianut, pengalaman traumatis, latar belakang kehidupan social budaya, tingkat kedewasaan, dsb.
2. Situasi dimana individu bekerja akan menimbulkan berbagai rangsangan Persepsi individu terhadap kerja, harapan dan cita-cita dalam kerja itu sendiri, persepsi bagaimana kecakapannya terhadap kerja, kemungkinan timbulnya perasaan cemas, perasaan bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.
3. Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Pengaruh yang penting dari berbagai pihak. Pengaruh dari sesama rekan, kehidupan kelompok maupun tuntutan atau keinginan kepentingan keluarga, pengaruh dari berbagai hubungan di luar pekerjaan.

#### **2.2.6 Indiaktor Indikator Motivasi**

Menurut Albashori, M. F (2019) Indikator Motivasi Kerja sebagai berikut :

1. Gaji, aspek ini meliputi semua keadaan yang menyangkut upah, kenaikan upah dan harapan pada hasil kerja yang dilaksanakan.
2. Keamanan pekerjaan, aspek ini meliputi pada rasa aman, kestabilan lembaga, masa jabatan yang pasti.
3. Kondisi kerja, meliputi tempat kerja, lingkungan kerja, fasilitas kerja yang didapat.

4. Prosedur lembaga, aspek ini meliputi pada pengorganisasian dan manajemen perusahaan yang teratur, peraturan dan administrasi lembaga.
5. Kualitas pengawasan teknis, meliputi perlakuan adil yang diberikan atasan kepada karyawan, pemberian penghargaan, serta bimbingan pada karyawan.
6. Kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Meliputi pada interaksi karyawan dengan atasan, rekan kerja dan bawahan.

## **2.3 Kepuasan Kerja**

### **2.3.1 Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wexles dan Yulk dalam Wilson (2012 p.328) bahwa ada tiga teori tentang kepuasan kerja yaitu :

#### **1. Teori Ketidaksesuaian**

Porter (1961), teori ini menerangkan bahwa setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan. Seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan di antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada.

#### **2. Teori Keadilan**

Teori keadilan dikemukakan oleh Zelenik (1958), dan dikembangkan oleh Adams (1963). Prinsip dari teori ini adalah bahwa puas atau tidaknya seseorang tergantung pada perasaan adil atau tidak adil (*equity*). Perasaan adil atau tidak diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain dengan bekerja sama, rekan satu kantor maupun di tempat lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa puas. Tetapi bila

perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

### **3. Teori Dua Faktor**

Teori dua faktor dikemukakan oleh Herzberg (1959) melalui hasil penelitiannya dengan membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yang dinamakan dissatisfier atau hygiene factors dan yang lain dinamakan satisfier atau motivators.

#### **2.3.2 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins & Coulter dalam Edison et.al. (2016, p.212) menyebutkan bahwa "*Job satisfaction refers to a person's general attitude toward his or her job*" (kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya). Kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang suka atau tidak senang tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya (Ariani 2018) . Menurut Djonata (2019) bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan sebagaimana hubungan dengan rekan kerja.

Menurut Edison et.al. (2016, p.213) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif.

Kepuasan karyawan tidak akan terbangun tanpa adanya peran pemimpin itu sendiri dalam memberikan motivasi, karena karyawan tidak akan mempunyai semangat dalam melakukan pekerjaan dan hal itu akan sangat mempengaruhi kepuasan kerjanya. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi para karyawan akan berusaha kerja keras untuk mengatasi kesukaran yang timbul dari tugas dan pekerjaannya. Jadi apabila suatu perusahaan mampu meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan. Dengan meningkatnya kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka pekerjaan tersebut akan lebih cepat diselesaikan dan kegagalan akan dapat dikurangi.

Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seseorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Pernyataan ini menekankan pada bagaimana seseorang merasakan tentang pekerjaan dan apa yang dipikirkan tentang pekerjaannya.

### **2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Knicki dalam Marliani (2015, p.250) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Pemenuh Kebutuhan (*need fulfillment*). Kepuasan kerja ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*discrepancies*). Kepuasan merupakan hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan uang mencerminkan perbedaan antara sesuatu yang diharapkan dan sesuatu yang diperoleh individu dari pekerjaan.

3. Pencapaian nilai (*value attainment*).Kepuasan merupakan hasil persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Leadilan (*equit*). Kepuasan merupakan fungsi seberapa adil individu diperlukan di tempat kerja.
5. Komponen genetik (*genetic components*). Kepuasan kerja merupakan fungsi soifatpribado dan faktor genetik, hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan pekerjaan.

#### **2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Ismail & Rahmawati (2016).adalah sikap yang dikembangkan oleh para karyawan sepanjang waktu mengenai berbagai segi pekerjaan, seperti upah, gaya penyeliaan, rekan sekerja, promosi dan pekerjaan itu sendiri. Bagi banyak orang yang berpendidikan dan berkemampuan baik, salah satu tujuan bekerja adalah untuk memperoleh kepuasan kerja. Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Ismail & Rahmawati (2016). terdiri atas lima indikator yaitu:

1. Gaji/Upah ( Pay)

Gajih lebih banyak menyebabkan kepuasan , orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

2. Pekerjaan itu sendiri (Work it self)

Yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar , kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan

3. Promosi (Promotion)

Yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.

4. Pengawasan

Yaitu merupakan kemampuan manager untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, yang diukur menurut tingkat dimana manager menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan.

5. Rekan kerja

Yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana . kelompok kerja , terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan , kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

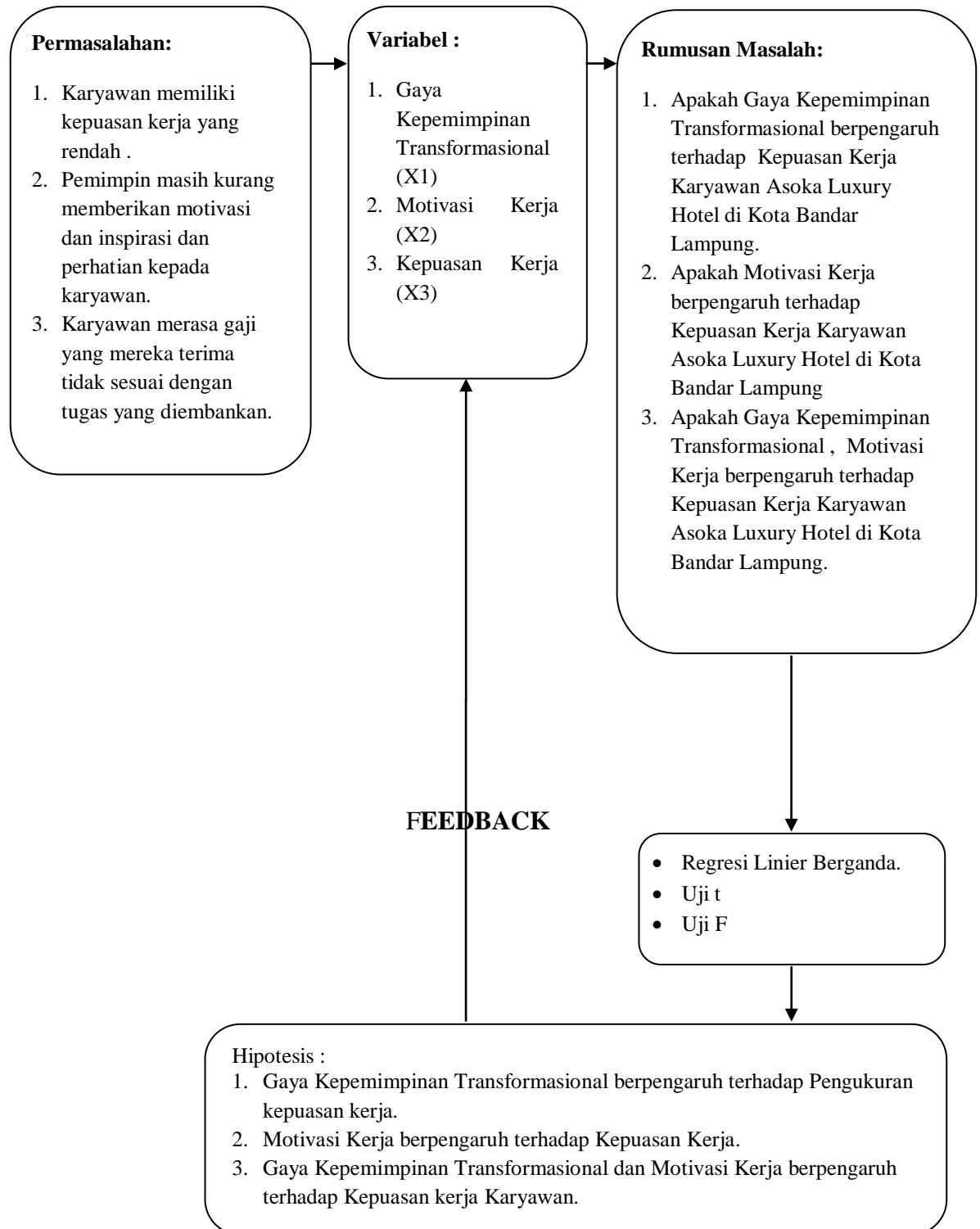
**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
1.	Lukas Djonata dan Hannes Wijaya Vol.1 No.2 (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bajatama Lestari	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
2.	Hasan Ismail dan Rini Rahmawati Vol.2 No.1 (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Politeknik Tanah Laut Di Kabupaten Tanah Laut)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3.	M.F. Al Bashori Vol.11 No.2 (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Didinas Kependudukan Dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.



		Pencatatan Sipil Kota Yogyakarta	
4.	Muhammad Ryamizard Rizki Dan Romat Saragih Vol.6 No.3 (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Koperasi Sejahtera Bersama Cabang Tanjung Priok	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
5.	Widya Parimita , Siti Khoiriyah , Agung Wahyu Handaru Vol.9 No.1 (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt Tridaya Eramina Bahari	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 2.5 Kerangka Pikir



## **2.6 Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2016) Hipotesis merupakan jawaban sementara dari sebuah penelitian. Berdasarkan latar belakang, permasalahan dan kerangka pikir maka dapat diambil hipotesis, bahwa :

### **2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Djonata & Wijaya (2019) Kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri. Qarismail & Prayekti (2020) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai peran yang kuat terhadap kepuasan karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional identik dengan hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Dalam hal ini karyawan akan mempunyai kepercayaan, solidaritas, penghormatan kepada pemimpin serta mempunyai kepercayaan dan dorongan lebih untuk bekerja semaksimal dan sebaik mungkin.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu Ismail & Rahmawati (2016). Bahwa Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Tanah Laut. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya siapapun yang memimpin di Politeknik Tanah Laut, maka kepuasan kerja karyawan harus dapat diwujudkan.

**H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) berpengaruh pada Kepuasan Kerja Karyawan (Y).**

### **2.6.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Merihot dalam Marliani (2018, p.220) mendefinisikan motivasi sebagai “ faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras”

Menurut Rivai dalam Marliani (2018, P.220) menyebutkan motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Menurut Ariani & Assarofa (2018). mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi dan menentukan kepuasan kerja adalah motivasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu Djonata & Wijaya (2019). Bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bajatama Lestari. Hal ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

**H2 : Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh pada Kepuasan Kerja Karyawan (Y).**

### **2.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Bagi suatu organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasinya gaya kepemimpinan transformasional , dan motivasi kerja sangatlah dibutuhkan untuk

peningkatan kepuasan kerja karyawannya. Jika organisasi berhasil menggabungkan antara gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja yang baik akan berpengaruh baik pula terhadap kepuasan kerja karyawan yang baik dalam perusahaan tersebut.

Hal ini di dukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Djonata & Wijaya (2019) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bajatama Lestari” berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan gaya transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari uraian dari beberapa temuan terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh pada Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ).**