

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kerangka Teori**

##### **2.1.1. Kepuasan Kerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Luthans (2006) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting, terdapat tiga dimensi yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan, dan kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan dengan kepuasan kerja tersebut.

Hessel (2005) mengatakan kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi, tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Handoko (2008) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Menurut David dan Newstorm (2008) mengatakan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan karyawan.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. As'ad (Husein, 2003) mengatakan kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya.

Wijono (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan, merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Moore dalam Panggabean (2002) mengemukakan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan oleh seorang karyawan dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Karyawan yang paling merasa tidak puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak dan mendapat paling sedikit. Sedangkan yang merasa paling puas adalah mereka yang menginginkan banyak dan mendapatkannya. Husein (2003) mengatakan kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya.

Berdasarkan beberapa teori di atas tentang kepuasan kerja maka dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang dalam bentuk positif atau negatif yang dirasakan oleh seorang karyawan yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

### 2.1.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mullin dalam Wijono (2010) menjelaskan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, meliputi faktor budaya, pribadi, sosial dan lingkungan.

- a. Faktor pribadi diantaranya kepribadian, pendidikan, inteligensi dan kemampuan, usia, status perkawinan dan orientasi kerja.
- b. Faktor sosial diantaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja, norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi dan organisasi informal.
- c. Faktor budaya, diantaranya sikap-sikap yang mendasar, kepercayaan dan nilai-nilai.
- d. Faktor organisasi, diantaranya sifat dan ukuran, struktural formal, kebijakan-kebijakan personalia, dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, supervisor dan gaya kepemimpinan.
- e. Faktor lingkungan, diantaranya ekonomi, sosial, teknik dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

Luthan (Husein, 2005) mengatakan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digunakan *job description index* (JDI) ada lima yaitu: pembayaran seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, supervisi, rekan sekerja.

As'ad dalam Dariyo (2000) menyatakan ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja bagi seorang individu yaitu faktor fisiologis, psikologis dan finansial.

1) Faktor Fisiologis

Faktor fisiologis adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja ataupun lingkungan fisik karyawan, hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan jam kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, penerangan dan sirkulasi udara. Sementara itu kondisi fisik karyawan meliputi kesehatan karyawan, umur dan jenis kelamin.

2) Faktor psikologis

Faktor psikologis adalah faktor yang berhubungan dengan aspek-aspek psikologis individu misalnya minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat, intelegensi dan keterampilan atau pengalaman.

3) Faktor finansial

Faktor finansial adalah faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan dan kesempatan promosi.

Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu faktor faktor pribadi, sosial, budaya, organisasi, lingkungan, fisiologis, psikologis, finansial, gaya kepemimpinan, dan kualitas kehidupan kerja, dan lain-lain.

### **2.1.1.3. Dimensi Kepuasan Kerja**

Luthans (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh lima dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, kesempatan promosi, pekerjaan itu sendiri, pengawasan dan rekan kerja.

- a. Gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja, uang bukan hanya membantu seseorang dalam memenuhi kebutuhan dasar tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.
- b. Kesempatan promosi merupakan kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda-beda pada kepuasan kerja, hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan, misalnya individu dipromosikan atas dasar senioritas atau dipromosikan atas dasar kinerja kerja yang baik.
- c. Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja, dalam hal ini biasanya digunakan dua gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu yang pertama berpusat pada karyawan yang diukur berdasarkan penyelia (pengawas) yang peduli pada karyawannya seperti seberapa baik kerja karyawan tersebut, dan yang kedua partisipasi atau melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan atasannya.

- d. Rekan Kerja merupakan kelompok atau tim yang akan mempengaruhi kepuasan kerja, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu.
- e. Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, pekerjaan yang menantang dan menarik merupakan hal penting bagi karyawan dan cenderung lebih puas akan pekerjaan tersebut.

#### **2.1.1.4. Aspek-Aspek Kepuasan kerja**

Aspek-aspek kepuasan kerja menurut As'ad (2000) ada lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- b. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- c. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d. Promosi (*Promotion*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

- e. Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Sedangkan menurut Levi (2002) ada lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kerja yang secara mental menantang, kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.
- b. Ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.
- c. Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrm (terlalu banyak atau sedikit).

- d. Rekan kerja yang mendukung, Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
- e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I dalam bekerja adalah kepuasan kerja dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja pegawai adalah kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan pegawai, atasan yang memperhatikan pegawainya, teman sekerja yang saling mendukung dalam bekerja, promosi kerja sesuai prestasi kerja pegawai, dan gaji/Upah yang diperoleh pegawai mampu mencukupi kebutuhan

pegawai secara ekonomi sehingga pegawai memiliki kepuasan kerja yang baik dalam bekerja.

## **2.1.2. Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kartono (2008) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Thoha (2010) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Robbins (2006) mengatakan gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Sedangkan menurut Moehariono (2012), gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan ini sependapat dengan David dan Newstrom dalam (Moehariono, 2012) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipresepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut yang dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Slamet (2002) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba

mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sedangkan Purwanto (2006) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien.

Selanjutnya menurut Nurkolis (2015) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Berdasarkan pembahasan tentang gaya kepemimpinan di atas dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Slamet (2002) mengatakan ada beberapa macam gaya kepemimpinan antara lain :

#### 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal, oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Kemampuan bawahan selau dipandang rendah

sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah, perintah pimpinan tidak boleh dibantah karena dianggap satu-satunya yang benar.

Thoha (2010) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Nasrullah (2008) mengatakan pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- b. Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
- e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

## 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat, perilaku

cenderung mengembangkan organisasi atau kelompok. Disamping itu juga diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif). Gaya kepemimpinan ini memberikan kesempatan bagi seluruh karyawan yang ikut partisipasi setiap kegiatan yang disesuaikan dengan posisi dan kemampuan karyawan.

Nasrullah (2008) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
  - b. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
  - c. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
  - d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
  - e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.
3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Slamet (2002) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Menurut Nasrullah (2008) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- b. Mengiyakan semua saran.

- c. Lambat dalam membuat keputusan.
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan permisif.

Dilihat dari tipenya, kepemimpinan dapat dikelompokkan atas beberapa tipe. Moeheriono (2012), menyatakan bahwa tipe gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Tipe otokratik adalah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri-ciri menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat, tidak mau menerima kritik atau saran, terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya.
- b. Tipe militeristis, tipe ini berbedea seperti seorang pemimpin seperti didalam militer. Seorang yang memilki sifat-sifat dalam mengerakkan bawahan sistem perintah yang dipergunakan, dalam menggerakan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatannya
- c. Tipe paternalistis, seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin paternalistis, memiliki ciri-ciri menanggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan

bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan bawahannya untuk mengembangkan prestasi dan kepuasan.

- d. Tipe kharismatik, pada umumnya diketahui bahwa pemimpin yang mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya memiliki pengikut dalam jumlah besar. Sehingga mempermudah pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.
- e. Tipe demokratis, pemimpin yang demokratis yang paling tepat untuk organisasi modern saat ini, hal ini terjadi karena tipe pemimpin ini memiliki karakteristik yang baik.

#### **2.1.2.2. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Kartono (2008) menyatakan indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

- b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung

jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I adalah seorang pimpinan harus mampu mengatasi berbagai macam masalah baik yang menyangkut perusahaan maupun yang menyangkut karyawannya agar terbina semangat kerja yang tinggi, dengan semangat tersebut, maka output yang dihasilkan dapat memberikan kontribusi yang besar baik bagi karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Gaya kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin dalam suatu perusahaan atau organisasi dan seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi pegawai dalam bekerja, kemampuan komunikasi yang baik terhadap seluruh pegawainya, kemampuan mengendalikan bawahannya dalam bekerja, memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan yang dipimpinnya, dan mampu mengendalikan emosi dalam situasi apapun. Adapun gaya kepemimpinan seorang pemimpin dibagi kedalam tiga macam, gaya demokratis, gaya otoriter dan gaya permissif.

### **2.1.3. Kualitas Kehidupan Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja**

Kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah proses dimana organisasi memberi respon pada kebutuhan karyawan dengan cara mengembangkan mekanisme untuk

mengizinkan para karyawan memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan (Robbin, 2008).

Cascio (2003) mengemukakan kualitas kehidupan kerja karyawan merupakan salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. Kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan tentang kesejahteraan dan fisiknya ketika bekerja. Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pertama, kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari organisasi (contoh: pengayaan penyelia yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi kerja yang nyaman). Sementara yang kedua, kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin rasa aman, mereka merasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari *quality of work life* adalah mengubah iklim organisasi agar secara tehnik dan manusiawi membawa kepada *quality of work life* yang lebih baik. *Quality of work life* merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka (Luthans, 2006). Munandar (2001) mengemukakan *quality of work life* didefinisikan sebagai strategi tempat kerja yang mendukung dan memelihara

kepuasan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan dan organisasi serta keuntungan untuk pemberi kerja.

Jewell & Siegall (1998) mengemukakan bahwa berbagai macam komponen dari kesejahteraan karyawan secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan dengan rekan kerja, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu, derajat kepuasan dengan situasi kerja, dan kesempatan untuk bertumbuh dan pengembangan pribadi. Istilah yang digunakan untuk menjelaskan hasil interaksi individu, pekerjaan, organisasi global dan multidimensi ini adalah kualitas kehidupan kerja.

Lewis, dkk (2001) mengemukakan kualitas kehidupan bekerja didefinisikan sebagai strategi tempat kerja yang mendukung dan memelihara kepuasan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan dan organisasi serta keuntungan untuk pemberi kerja. Jewell & Siegel (2004) mengemukakan bahwa berbagai macam komponen dari kesejahteraan karyawan secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan rekan sekerja, kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu, derajat kepuasan dengan situasi kerja dan kesempatan untuk bertumbuh dan pengembangan diri jika diperlukan. Istilah yang digunakan untuk menjelaskan hasil interaksi individu, pekerjaan, organisasi global dan multidimensi ini adalah kualitas kehidupan kerja.

Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja menurut Nawawi (2001) adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program Kualitas Kehidupan Kerja, antara lain restrukturisasi kerja, sistem imbalan, lingkungan kerja, partisipasi pekerja, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, dan lain sebagainya.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, dapat dikemukakan bahwa kualitas kehidupan bekerja adalah persepsi pekerja mengenai kesejahteraan, suasana dan pengalaman pekerja di tempat mereka bekerja, yang mengacu kepada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan memenuhi keperluan-keperluan pribadi pekerja.

#### **2.1.3.2. Aspek-Aspek Dalam Kualitas Kehidupan Kerja**

Walton (dalam Kossen, 1986) mengatakan bahwa kualitas kehidupan bekerja adalah persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka. Suasana pekerjaan yang dimaksudkan adalah berdasarkan kepada delapan aspek, yaitu:

- a. Kompensasi yang mencukupi dan adil

Gaji yang diterima individu dari kerjanya dapat memenuhi standar gaji yang diterima umum, cukup untuk membiayai suatu tingkat hidup yang layak dan mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima orang lain dalam posisi yang sama.

b. Kondisi-kondisi kerja yang aman dan sehat

Individu tidak ditempatkan kepada keadaan yang dapat membahayakan fisik dan kesehatan mereka, waktu kerja mereka juga sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Begitu juga umur adalah sesuai dengan tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka.

c. Kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas manusia

Pekerja diberi autonomi, kerja yang mereka lakukan memerlukan berbagai kemahiran, mereka juga diberi tujuan dan perspektif yang diperlukan tentang tugas yang akan mereka lakukan. Pekerja juga diberikan kebebasan bertindak dalam menjalankan tugas yang diberikan dan pekerja juga terlibat dalam membuat perencanaan.

d. Peluang untuk pertumbuhan dan mendapatkan jaminan

Suatu pekerjaan dapat memberi sumbangan dalam menetapkan dan mengembangkan kapasitas individu. Kemahiran dan kapasitas individu itu dapat dikembangkan dan dipergunakan dengan sepenuhnya, selanjutnya peningkatan peluang kenaikan pangkat dan promosi dapat diperhatikan serta mendapatkan jaminan terhadap pendapatan.

e. Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan

Individu tidak dilayani dengan sikap curiga, mengutamakan konsep egalitarianism, adanya mobilitas untuk bergerak ke atas, merasa bagian dari suatu tim, mendapat dukungan dari kelompok-kelompok primer dan terdapat rasa hubungan kemasyarakatan serta hubungan antara perseorangan.

f. Hak-hak karyawan

Hak pribadi seorang individu harus dihormati, memberi dukungan kebebasan bersuara dan terwujudnya pelayanan yang adil.

g. Pekerja dan ruang hidup secara keseluruhan

Kerja juga memberikan dampak positif dan negatif terhadap ruang kehidupan seseorang. Selain berperan di lingkungan kerja, individu juga mempunyai peranan di luar tempat kerja seperti sebagai seorang suami atau bapak dan ibu atau isteri yang perlu mempunyai waktu untuk bersama keluarga.

h. Tanggung jawab sosial organisasi

Organisasi mempunyai tanggung jawab sosial. Organisasi haruslah mementingkan pengguna dan masyarakat secara keseluruhan semasa menjalankan aktivitasnya. Organisasi yang mengabaikan peranan dan tanggung jawab sosialnya akan menyebabkan pekerja tidak menghargai pekerjaan mereka.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat dikemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I adalah kompensasi yang dinilai tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai, kondisi kerja yang kurang baik, seperti kerja melebihi waktu kerja seharusnya. Kualitas kehidupan kerja adalah terpenuhinya kebutuhan yang dibutuhkan para pegawai seperti kompensasi yang merata pada seluruh pegawai, kondisi kerja yang sehat dalam bekerja, mendapatkan kesempatan mengembangkan

karir, mendapatkan jaminan kerja, integritas sosial, hak-hak karyawan, dan tanggung jawab yang tinggi sehingga terciptanya kualitas kehidupan kerja pegawai yang baik.

### **2.1.3.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja**

Munandar (2001) menjelaskan bahwa terdapat tujuh faktor yang dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja yaitu: a). Pertumbuhan dan pengembangan, b). Keikutsertaan, c). Lingkungan fisik, d). Pengawasan, e). Upah dan kesejahteraan, f). Keterkaitan social, g). Penyelarasan fungsi di tempat kerja

Hanefah dalam Nawawi (2003) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut:

a. Tumbuh dan berkembang (*growth and development*)

Tumbuh dan berkembang untuk dapat mengembangkan segala keahlian dan performannya dalam tantangan menjalankan mutu pekerjaan di dalam perusahaan.

b. Partisipasi (*participation*)

Kesempatan pegawai yang diberikan perusahaan dalam mengambil suatu keputusan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

c. Pengaruh lingkungan (*physical environment*)

Pegawai merasa nyaman dilingkungan tempat kerja yang dapat meningkatkan produktivitasnya.

d. Suvervisi (*supervision*)

Hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahannya dan dapat bekerja dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan, selain itu pimpinan dapat

memberikan pengarahan dengan jelas akan tugas yang diberikan kepada bawahan agar dapat terselesaikan dengan baik.

e. Upah dan kesejahteraan (*pay and benefit*)

Kesempatan pegawai untuk memperoleh upah dan tunjangan di dalam suatu perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang dijalani.

Munandar (2001) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah:

- a. Sistem kompensasi yang adil dan rasional.
- b. Jalur karir yang jelas, sehingga dapat membantu karyawan untuk mengembangkan karir dan mewujudkan seluruh kemampuan dan minatnya.
- c. Pengembangan kemampuan karyawan.
- d. Hubungan yang bersifat terbuka diantara anggota organisasi, baik diantara rekan kerja maupun hubungan atasan dan bawahan.
- e. Variasi tugas yang menarik dan menantang bagi karyawan.

#### **2.1.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi. Sebab, kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur

melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Nawawi, 2003).

Gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan karena tindakan pemimpin dapat menghilangkan kekecewaan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Locke dalam Munandar (2001), ada dua hubungan atasan-bawahan, yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Misalnya, jika kerja yang menantang penting bagi tenaga kerja, penyelia membantu memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya. Sedangkan hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

Berdasarkan pada pemahaman tentang gaya kepemimpinan, maka gaya kepemimpinan yang berlangsung di maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dalam suatu instansi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawainya. Jika pimpinan memiliki gaya kepemimpinan baik maka hal tersebut akan membantu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya Jika pimpinan memiliki gaya kepemimpinan kurang baik maka hal tersebut akan tidak meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Selain gaya kepemimpinan faktor dari kepuasan kerja pegawai adapun kualitas kehidupan kerja diduga juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Menurut Danim (2004), kualitas kehidupan kerja mengacu pada keadaan menyenangkan tidaknya

lingkungan pekerjaan bagi karyawan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa konsep kualitas kehidupan kerja mengandung unsur - unsur yang kompleks yang menyangkut banyak faktor, seperti berbagai kegiatan yang termasuk dalam kegiatan di lingkungan perusahaan yang dapat menjadikan karyawan merasa turut memiliki perusahaan (*sense of belonging*) dan menjadikan pekerjaannya bernilai.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Arifin, 1999).

Hasil suatu penelitian menunjukkan bahwa perasaan positif atau sejahtera dari karyawan dan kinerja karyawan sebagai anggota dari suatu organisasi berkorelasi tinggi (Schultz, 1990). Penemuan tersebut di dukung studi Lewis, dkk (2001) bahwa kualitas kehidupan kerja sebagai perilaku yang memberikan kontribusi untuk memelihara dan memperbaiki situasi sosial dan psikologis suatu organisasi mendukung kinerja untuk lebih optimal. Suasana kerja demikian sesuai dengan keinginan karyawan sehingga memberikan pengalaman kerja yang menyenangkan dan berpotensi untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, sehingga kinerja karyawan akan menjadi lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang positif yang diberikan atasan dalam suatu

instansi kemudian didukung oleh kualitas kehidupan kerja pegawai yang baik maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja para pegawainya.

#### **2.1.5. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepuasan kerja sebagai penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada empat output yang dihasilkan yaitu. Kepuasan kerja produktivitas, kepuasan kerja dengan *turnover*, kepuasan kerja dengan absensi, dan kepuasan kerja dengan efek kerja lainnya (Husein, 2005).

Organisasi dengan karyawan lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang terpuaskan/ Penelitian dari Sear Roeback menyatakan bahwa pekerja dengan skor kepuasan yang tinggi memiliki tingkat kehadiran yang jauh lebih tinggi daripada mereka yang memiliki tingkat kepuasan kerja lebih rendah (Nurkolis, 2015).

Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada keluaran-keluaran yang dihasilkannya, seperti kepuasan kerja dengan produktivitas, kepuasan kerja dengan absensi, kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti kesehatan fisik, mental dan kecelakaan kerja, dan kepuasan kerja dengan *turnover* (Husein, 2003).

Berdasarkan pengertian-pengertian kepuasan kerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi.

Berhasil tidaknya tujuan yang dicapai organisasi tersebut di pengaruhi kepuasan kerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kepuasan kerja karyawan maka semakin baik kerja organisasi. Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digunakan *Jobs Descriptive Index* (JDI) yang menurut Luthans ada lima yaitu pembayaran seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, supervisi dan rekan sekerja (Husein, 2003).

Gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepentingan bervariasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain pendidikan, pengalaman, kepribadian dan situasional. Perilaku gaya kepemimpinan merupakan cara berinteraksi seorang pemimpin dalam melakukan kegiatan pekerjaannya gaya bersikap dan gaya bertindak akan nampak dari cara-cara pemimpin melakukan pekerjaan, seperti cara memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara memecahkan masalah, dan lain sebagainya (Soekarso, 2015).

Berkaitan dengan hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan memiliki tiga macam gaya kepemimpinan yaitu, otokratik, demokratik dan permissif. Seorang pemimpin dapat menempuh salah satu dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut. Pemimpin dapat mengambil gaya otokratis dengan menguasai seluruh proses kerja dibawah tangnnya, pemimpin juga dapat

mengambil gaya permissif dengan membiarkan seluruh proses kerja secara penuh diberikan kepada karyawan, dan pemimpin juga bisa memanfaatkan gaya demokratis dengan mengikutsertakan mereka yang ada di bawah pimpinannya dalam proses kerja (Mangunhardjana, 1976).

#### **2.1.6. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepuasan kerja adalah generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam. Terdapat banyak karakteristik pekerjaan yang dipertimbangkan oleh seorang karyawan tetapi sekelompok karakteristik pekerjaan cenderung bersama-sama dievaluasi dengan cara yang sama, sekelompok karakteristik tersebut meliputi gaji, kondisi kerja, pengawasan, teman sekerja, isi pekerjaan, jaminan kerja serta kesempatan promosi (Djokosantoso, 2003).

Steele (2000) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam menciptakan perusahaan yang sehat dan kuat. Bila para karyawan mampu bekerja untuk kuantitas yang maksimal dan kualitas yang prima, maka perusahaan akan menjadi semakin efektif dalam operasionalnya. Perilaku kerja yang mampu mendorong kinerja adalah perilaku kerja yang cerdas untuk berkolaborasi, berkomunikasi, bersinergi, berkoordinasi, dan fokus pada prestasi. Berkolaborasi artinya selalu siap bekerja sama dengan siapa pun tanpa memiliki perasaan suka atau tidak suka terhadap pihak-pihak terkait. Berkomunikasi artinya mampu mencair bersama irama kerja sama yang saling memahami dalam satu bahasa persepsi. Bersinergi artinya selalu siap melakukan kegiatan bersama atau kerja

gabungan untuk mencapai sasaran dan target. Berkoordinasi artinya selalu menyatukan persepsi terhadap setiap aturan, peraturan, kebijakan agar setiap tindakan dapat berjalan sempurna dan tidak saling bertentangan atau simpang siur.

Perilaku kerja di atas tersebut haruslah menjadi karakter kerja yang sesuai dalam diri. Sebab, tanpa kerja sama yang baik, tanpa saling pengertian, dan tanpa saling membantu, maka setiap upaya untuk menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja terbaik akan mengalami kegagalan. Kuantitas kerja berarti karyawan harus berupaya dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target. Artinya, karyawan harus selalu menyiapkan kondisi tubuh yang kuat dan sehat; kondisi perasaan dan emosi yang penuh semangat; kondisi pikiran yang jernih, tenang, dan kreatif. Kualitas kerja berarti karyawan harus memiliki mind set, keterampilan, pengetahuan, dan niat baik untuk bekerja dengan berkualitas, rapi, bersih, teliti, dan indah. (Toha, 2010)

Menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik merupakan suatu seni yang tergantung pada situasi dan kondisi kerja itu sendiri serta tantangan yang dihadapi. Keadaan, situasi dan kondisi kerja itu dituntut ada pada setiap karyawan. Situasi kerja yang terukur bisa dicapai apabila dalam melaksanakan tugas para karyawan didukung oleh kualitas kehidupan kerja. Melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia sebuah organisasi harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja yang dapat memberi kesempatan pengembangan diri, kesejahteraan yang dapat menutupi kebutuhan dasar karyawan, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman, sehingga

dapat meningkatkan kinerja dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara lebih baik (Riggio, 1990).

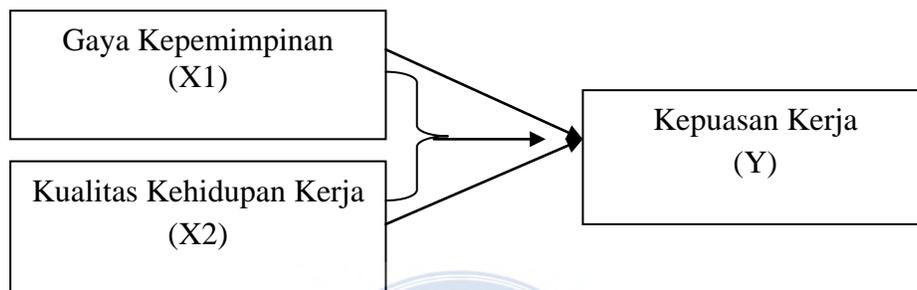
Penelitian yang dilakukan Zin, dkk. (2004) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tubuh dan berkembang selayaknya manusia, dengan persepsi dan perasaan yang tumbuh seperti ini akan mengarahkan kepada perilaku kerja yang produktif, karyawan akan mendukung tujuan organisasi, sehingga semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

## **2.2. Kerangka Konseptual**

Seperti yang diungkapkan sebelumnya, kepuasan kerja pegawai diperoleh dari pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan pegawai sehingga kondisi kerja tiap pegawai menjadi sehat dalam bekerja, atasan yang memperhatikan pegawainya dengan bersifat gaya kepemimpinan demokratis dengan memberikan kesempatan pegawai dalam mengembangkan karirnyadan memberikan jaminan kerja yang baik, teman sekerja yang saling mendukung dalam bekerja yaitu adanya tanggung jawab dalam bekerja dan integritas sosial antar teman kerja baik, promosi kerja sesuai prestasi kerja pegawai karena tiap karyawan berhak atas promosi kerja dalam bekerja, dan gaji/upah yang diperoleh pegawai diberikan perusahaan secara adil.

Dari faktor-faktor tersebut yang menyebabkan adanya ketidakpuasan kerja pada karyawan, maka dari itu perlunya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan atau organisasi membuat karyawan nyaman dalam bekerja, dan

perusahaan memperhatikan kualitas kehidupan kerja karyawan yang sesuai dengan prestasi kerjanya. Dengan demikian dapatlah diprediksi bahwa gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja memiliki faktor yang kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal itu dapat dilihat pada kerangka konsep dibawah ini:



**Gambar 2.1. Paradigma Penelitian**

### 2.3. Grand Theory

Tabel 1 : Grand Theory

Variabel	Teori	Tokoh
Kepuasan Kerja	Faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah gaji, kondisi kerja, pengawasan, teman sekerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, dan kesempatan promosi, dari sejumlah dimensi yang dihubungkan dengan kepuasan kerja, lima diantaranya memiliki karakteristik yang sangat penting. Kelima dimensi itu adalah upah, pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia (supervisi) dan rekan sekerja	Jhon Adair (2009)
	Kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, jika karyawan bersikap positif terhadap pekerjaannya maka ia akan memperoleh perasaan puas terhadap apa yang	Wijono (2010)

	dikerjakannya. Sebaliknya jika karyawan bersikap negatif maka ia akan merasa tidak puas dengan apa yang dikerjakannya	
Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin dalam suatu perusahaan atau organisasi mempunyai perbedaan dalam penerapan gaya kepemimpinannya masing-masing, yang mana penerapan gaya kepemimpinan tersebut dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya terutama terhadap kepuasan kerja karyawan	Soekarso (2015)
	Apabila kepuasan kerja di kalangan para bawahan atau karyawan yang ingin dikejar oleh seorang pimpinan, maka gaya kepemimpinan demokratis sebagai salah satu ciri-ciri gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk diterapkan, karena dengan merasa dihargai para karyawan didorong untuk berusaha sekuat tenaga yang pada akhirnya melahirkan kepuasan kerja	Kartono (2008)
Kualitas kehidupan kerja	Kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para karyawan terhadap perusahaan itu sendiri. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik	Luthans (2006)
	Adanya pengaruh kuat dari kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin tinggi kepuasan karyawan. Karyawan akan melakukan pekerjaan secara lebih baik dan memberikan kinerja secara lebih baik karena merasa bahwa organisasi memberikan kualitas kehidupan baik pada diri karyawan.	Griffin (2004)

## **2.4. Hipotesis**

Berdasarkan teori-teori dan penjelasan yang telah dikemukakan diatas, hipotesis penelitian diajukan sebagai berikut:

1. Ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Semakin positif gaya kepemimpinan, maka semakin tinggi kepuasan kerja sebaliknya semakin negatif gaya kepemimpinan maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan.
2. Ada hubungan yang positif antara kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Semakin positif kualitas kehidupan kerja, maka semakin tinggi kepuasan kerja sebaliknya semakin negatif kualitas kehidupan kerja maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan.
3. Ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Semakin positif gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan, maka semakin tinggi kepuasan kerja sebaliknya semakin negatif gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan.