

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kepuasan Kerja

##### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Luthans (2006) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah nilai dari kesehatan dan keefektifan organisasi secara keseluruhan. Menurut pandangan ini kepuasan kerja bukan semata-mata hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan, juga menyangkut masalah kondisi kesehatan dalam menjalin relasi dengan rekan kerja. Spector (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya. Menurut pandangan ini kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan seseorang terhadap sejumlah aspek yang terkandung di dalam pekerjaannya. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi maupun perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi ditempatnya bekerja (Edy, 2007).

Roelen (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan reaksi emosional positif dari sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Reaksi emosional positif diantaranya berasal dari rasa aman, rasa adil, kebanggaan, penghasilan, beban kerja dan status. Hal ini didukung oleh pernyataan Schultz dan Schultz (2002) yaitu pekerja yang mendapatkan kepuasan kerja akan menunjukkan sikap yang positif, namun jika yang terjadi adalah rasa

tidak puas maka mereka akan menampilkan sikap yang negatif .

Rivai dan Sagala (2009), memaparkan bahwa terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja, yaitu :

- a. Teori Ketidaksesuaian (*Dixcrepency Theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan melihat selisih antara sesuatu yang seharusnya dirasakan dengan yang akan dapat dicapai.
- b. Teori keadilan (*Equit Theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang yang merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan.
- c. Teori dua factor (*two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Teori ini merumuskan pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah factor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber dari kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan atau promosi. Terpenuhnya factor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhnya factor tersebut tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah factor yang menjadi sumber keketidakpuasan, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jika tidak terpenuhi maka

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

karyawan tidak akan puas karena ini adalah kebutuhan yang mendasar bagi karyawan.

Dari pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan respon umum berupa reaksi emosional positif yang akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang ditemui dan didapatkannya dari tempatnya bekerja.

### 2. Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2006) menyatakan bahwa pengaruh utama dari kepuasan kerja ditunjukkan dari enam dimensi berikut, yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri, dalam hal ini pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara keberibadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka cenderung menjadi puas bekerja.
- b. Gaji, adalah sejumlah upah yang diterima dan tingkat ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibanding orang lain dalam organisasi. Gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan untuk tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap

perusahaan. Benefit (gaji) tambahan juga penting, tapi tidak begitu berpengaruh.

- c. Promosi, merupakan suatu kesempatan untuk maju dalam organisasi. Dengan strategi perataan organisasi dan pemberian wewenang, promosi dalam pengertian tradisional, yang berarti menempatitangga kesuksesan dalam perusahaan.
- d. Pengawasan, merupakan kemampuan penyelia (pemimpin) untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pada saat ini, dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dimensi pertama berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat ketika penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi kedua adalah partisipasi atau pengaruh, karyawan berkemungkinan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kepuasan karyawan.
- e. Rekan kerja, merupakan diman tingkat rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat dapat menjadi pendukung, pemberi kenyamanan, penasihat, dan pemberi bantuan pada anggota individu.
- f. Kondisi kerja, kondisi kerja menyangkut dengan suasana ditempat bekerja.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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

Luthans (2006) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain :

- a. Pekerjaan
- b. Upah
- c. Promosi
- d. Supervisi
- e. Kelompok kerja
- f. Kondisi kerja / lingkungan kerja

Menurut As'ad (2004), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. Faktor psikologi  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi: minat, bakat, kenyamanan dalam kerja, sikap terhadap pekerjaan, keterampilan dan stress dalam bekerja.
- b. Faktor sosial  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi social baik antara sesama karyawan, dengan atasan, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya, serta perasaan diperlukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas
- c. Faktor fisik  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, dan pekerjaan monoton yang menyebabkan kejenuhan kerja.

d. Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi: system dan besarnya gaji, jaminan social, jenis tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan promosi.

Menurut Roelan (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

yaitu:

- a. Pekerjaan yang sedang dilakukan
- b. Penyelesaian kerja
- c. Beban kerja
- d. Variasi tugas
- e. Lingkungan kerja
- f. Jam kerja
- g. Gaji
- h. Hubungan dengan atasan dan bawahan
- i. Rekan kerja
- j. Arahan pelaksanaan kerja

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Selain itu, Penelitian Dienesch dan Liden (1986) menemukan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota (*leader member exchange*) memiliki keterkaitan terhadap kepuasan kerja. *Leader member exchange* merupakan faktor yang penting dalam menunjang kepuasan kerja karyawan.

## B. *Leader Member Exchange*

### 1. Pengertian *Leader Member Exchange*

Teori *leader member exchange* lebih memfokuskan pada interaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Liden dan Maslyn (1998) mendefinisikan *leader member exchange* sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan, bersifat multidimensional yang terdiri atas empat dimensi yaitu kontribusi, loyalitas, afeksi dan respek terhadap profesi. Northouse (2013) mendefenisikan *leader member exchange* yaitu kepemimpinan sebagai yang terpusat pada interaksi antara pemimpin dan anggotanya.

*Leader member exchange* adalah hubungan antara supervisor dan karyawan yang berkembang sebagai akibat dari pertukaran yang berhubungan dengan pekerjaan antara dua individu. Jika hubungan ini dalam kualitas baik, dapat dicirikan dengan adanya kepercayaan, hormat, dan kesetiaan. Akan tetapi, jika hubungan itu dalam kualitas buruk dapat tercerminkan dari tidak adanya kepercayaan, rasa hormat yang rendah, dan kurangnya loyalitas (Morrow dkk, 2005). Yukl (1989) menyebutkan bahwa *leader member exchange* menjelaskan bagaimana pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan di dalam suatu organisasi.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Selain itu, *leader member exchange* juga bisa diartikan sebagai konsep yang menjelaskan upaya peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kerja sama antara pemimpin dan karyawan (Robbins, 2006). Peningkatan kualitas hubungan antara pimpinan dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang terlibat dalam proses interaksi bersama yang saling mempengaruhi satu sama lainnya dalam peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan sehingga mampu meningkatkan kerja sama di tempat bekerja.

## 2 Dimensi-Dimensi *Leader Member Exchange*

Liden dan Maslyn (1998) menjelaskan bahwa *leader member exchange* adalah multi dimensional dan memiliki empat dimensi yaitu kontribusi, loyalitas, afeksi dan respek terhadap profesi.

- a. Kontribusi; persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Hal penting dalam mengevaluasi kegiatan yang berorientasi pada tugas adalah suatu tingkat dimana bawahan bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas melebihi uraian kerja dan atau kontrak kerja, demikian juga dengan pemimpin yang menyediakan sumber daya dan kesempatan untuk melakukan hal tersebut.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Loyalitas; pernyataan atau ungkapan untuk mendukung penuh tujuan dan sifat individu lainnya dalam hubungan timbal balik pemimpin dan bawahan. Loyalitas menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya.
- c. Afeksi; perasaan, kepedulian di antara pemimpin dan bawahannya yang berdasarkan terutama pada daya tarik antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja. Bentuk kepedulian yang demikian mungkin saja dapat ditunjukkan dalam suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat, seperti antar sahabat.
- d. Respek terhadap profesi; persepsi mengenai sejauh mana pada setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam dan di luar organisasi, melebihi apa yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan. Persepsi ini bisa saja berdasarkan pada riwayat hidup seseorang, seperti pengalaman pribadi seseorang, pendapat-pendapat orang lain di dalam dan di luar organisasi, serta keberhasilan atau penghargaan profesional lainnya yang telah diraih seseorang. Oleh karena itu, mungkin saja persepsi tentang rasa hormat pada seseorang tersebut telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan orang tersebut.

### C. Kerangka Berpikir

Setiap perusahaan harus memiliki keunggulan tidak hanya dari sisi produk inovatif yang diciptakan, namun juga pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas seperti membangun kerjasama yang baik, membangun sumber daya manusia yang unggul dan meningkatkan loyalitas karyawannya. Dalam organisasi, karyawan berperan penting dalam mencapai tujuannya dan untuk mencapai itu, organisasi dapat memenuhi faktor-faktor kebutuhan yang nantinya akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga karyawan akan produktif dan menguntungkan bagi organisasi.

Luthans (2006) menjelaskan kepuasan kerja adalah nilai dari kesehatan dan keefektifan organisasi secara keseluruhan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Luthans, 2006).

Kepuasan kerja merupakan faktor yang penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa karyawan memiliki perasaan senang dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Bagi organisasi, kepuasan kerja karyawan harus mendapatkan perhatian dan pemenuhan dari pihak organisasi karena akan berdampak besar terhadap

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2002) juga menemukan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota (LMX) berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja.

#### D. Hipotesis

Berdasarkan uraian yang telah penulis paparkan dalam kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: “ada hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja”.

