

BAB II KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001;271) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Davis dan Newstrom (1985;105) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Menurut Robbins (2003;78) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan

salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan

dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1) Two Factor Theory

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah

reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

2) Value Theory

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001; 225) yaitu sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

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

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. 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) Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah sebagai berikut :

1) 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.

2) Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

3) Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4) Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5) Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

d. Korelasi Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001;226) Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut :

1) Motivasi

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2) Pelibatan Kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

3) Organizational citizenship behavior

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

4) Organizational commitment

Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

5) Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

6) Perputaran (*Turnover*)

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

7) Perasaan stres

Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

8) Prestasi kerja/kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja

1) Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2) Ketidakhadiran (Absentisme)

Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.

Sementara itu menurut Wibowo (2007:312) “antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif”. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3) Keluarnya Pekerja (Turnover)

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (1998), ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

4) Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2003) ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu:

- a) Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- b) Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c) Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d) Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif samapi kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

f. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2005), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka

merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

- 2) Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
- 3) Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang

kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (*Flextime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.

- 4) Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

Berdasarkan uraian di atas, Penulis menjadikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai indikator mengenai kepuasan kerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.

2. Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas

Menurut George J. Washin yang diterjemahkan oleh Slamet Saksono (1997;113) mengemukakan bahwa :

Produktivitas mengandung dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi mengukur tingkat sumber daya, baik manusia, keuangan, maupun alam yang dibutuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang dikehendaki, efektivitas mengukur hasil mutu pelayanan yang dicapai.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (1996 ; 142) produktivitas adalah “keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang”.

Produktivitas menurut Riyanto (1986 ; 22) mengandung pengertian ”produktivitas secara tidak langsung menyatakan kemajuan dari proses transformasi sumber daya menjadi barang atau jasa, peningkatan berarti perbandingan yang naik antara sumber daya yang dipakai (*input*) dengan jumlah barang yang dihasilkan (*output*)”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan manusia itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan dimana ia bekerja baik dari intern perusahaan itu sendiri maupun ekstern perusahaan (kebijakan pemerintah). Untuk mencapai produktivitas yang tinggi suatu perusahaan dalam proses operasional atau kinerja perusahaan, selain tenaga kerja harus juga didukung oleh faktor – faktor pendukung produktivitas kerja.

Menurut Soedarmayanti (1996 ; 143) mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu :

- 1) Sikap kerja, seperti : kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*) dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
- 2) Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan *supervise* serta keterampilan dalam teknik industri.
- 3) Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas.
- 4) Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- 5) Efisien tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- 6) Kewirausahaan, yang tercermin dalam pengambilan risiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dan berusaha.

Dari beberapa faktor tersebut di atas faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja adalah pemimpin dan hubungan antar rekan kerja. Di samping hal tersebut, berdasarkan faktor-faktor di atas, maka dapat dilihat bahwa perbaikan-perbaikan di lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan, semangat, dan kecepatan kerja sehingga dapat mencapai produktivitas.

Tak kalah pentingnya dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah kemampuan manajemen dalam menggunakan sumber-sumber secara maksimal dan menciptakan sistem kerja yang optimal akan menentukan tinggi atau rendahnya produktivitas kerja pegawai, mengingat peranan manajemen sangat penting untuk peningkatan produktivitas pada perusahaan.

Terdapat beberapa faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, antara lain sebagai berikut :

1) Kedisiplinan

Kedisiplinan dapat dilihat dari sejauh man karyawan berupaya untuk selalu mematuhi dan menaati kesepakatan atau ketentuan yang telah disepakati bersama. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan maka akan lebih banyak pekerjaan atau produk yang diselesaikan.

2) Komitmen

Komitmen adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan. Komitmen yang baik adalah komitmen yang dimulai dari pimpinan.

3) Sikap mental

Merupakan bentuk ekspresi atas pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan yang berkaitan erat dengan motivasi dan etika dalam bekerja.

4) Kepahaman kerja

Semakin paham seorang karyawan terhadap pekerjaannya akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan tersebut.

5) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan hasil kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang diukur melalui seberapa banyak jumlah produk atau jasa yang dihasilkan.

6) Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan penilaian atau pengukuran hasil kerja yang tidak hanya dilihat dari besaran jumlahnya namun dari segi mutu atau kualitas produk maupun jasa yang dihasilkan.

7) Manajemen

Manajemen di sini dapat diartikan sebagai sebuah sistem yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mengelola atau memimpin bawahannya. Jika pola kepemimpinan yang dilaksanakan tepat maka akan mendorong kinerja karyawan lebih produktif.

8) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik akan selalu memberikan motivasi karyawan agar senang bekerja menuju produktivitas kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

9) Inisiatif

Semakin tinggi tingkat inisiatif seorang karyawan akan mempercepat atau meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Karyawan akan lebih banyak memiliki cara yang beragam untuk menyelesaikan pekerjaannya bahkan untuk pekerjaan baru sekalipun.

10) Fasilitas kerja

Apabila fasilitas yang digunakan mendukung maka akan memungkinkan ketepatan dalam memproses suatu pekerjaan akan lebih cepat dan bermutu.

Terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas karyawan, antara lain sebagai berikut :

1) Pendidikan

Pada umumnya seseorang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan mempunyai produktivitas kerja yang lebih baik. Dengan demikian pendidikan merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tanpa bekal pendidikan mustahil orang akan mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru.

2) Motivasi

Pimpinan perusahaan perlu mengetahui dan memahami motivasi kerja dari setiap karyawannya. Dengan mengetahui motivasi itu, maka pimpinan dapat membimbing dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

3) Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti dan memahami segala peraturan yang telah ditentukan. Disiplin kerja mempunyai hubungan yang erat dengan motivasi. Kedisiplinan dapat dibina melalui latihan-latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya yang akan memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

4) Ketrampilan

Ketrampilan banyak pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan. Ketrampilan kerja karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui kursus-kursus atau latihan kerja.

5) Sikap dan etika kerja

Sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras dan seimbang di dalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain dan etika dalam hubungan kerja sangat penting artinya, dengan tercapainya hubungan dalam proses produksi akan meningkatkan produktivitas.

6) Gizi dan kesehatan

Daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang dikonsumsi setiap hari. Gizi yang baik akan mempengaruhi kesehatan karyawan dan semua itu akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

7) Tingkat penghasilan

Semakin tinggi prestasi kerja karyawan akan semakin besar upah yang diterima. Dengan penghasilan yang cukup akan memberikan kepuasan terhadap karyawan yang menjadi karyawan tersebut mempunyai semangat kerja.

8) Lingkungan kerja dan iklim kerja

Lingkungan kerja dari karyawan disini termasuk hubungan antar karyawan, hubungan dengan pimpinan, lingkungan kerja, penerangan dan lain-lain. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian perusahaan karena karyawan enggan bekerja karena tidak ada kekompakan kerja atau ruang kerja yang tidak menyenangkan. Hal ini dapat mengganggu kerja karyawan.

9) Teknologi

Adanya kemajuan teknologi meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih yang dapat mendukung tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.

10) Sarana produksi

Faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi.

11) Jaminan sosial

Perhatian dan pelayanan perusahaan kepada setiap karyawan menunjang kesehatan dan pelayanan keselamatan. Dengan harapan supaya karyawan semakin bergairah dan mempunyai semangat kerja.

12) Manajemen

Adanya manajemen yang baik, maka karyawan akan terorganisasi dengan baik pula. Dengan demikian produktivitas kerja akan maximum.

13) Kesempatan berprestasi

Setiap orang dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan berprestasi maka karyawan akan meningkatkan produktivitasnya.

c. **Karakteristik Produktivitas Kerja**

Menurut Nasution (2001:205) pada dasarnya setiap karyawan yang produktif memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1) Secara konsisten selalu mencari gagasan-gagasan yang lebih baik dan cara penyelesaian tugas yang lebih baik lagi.
- 2) Selalu memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela.
- 3) Menggunakan waktu secara efektif dan efisien.
- 4) Selalu melakukan perencanaan dan menyertakan jadwal waktu.
- 5) Bersikap positif terhadap pekerjaan.
- 6) Dapat berlaku sebagai anggota kelompok yang baik, sebagaimana menjadi seorang pemimpin yang baik.
- 7) Dapat memotivasi dirinya sendiri melalui dorongan dari dalam.
- 8) Memahami pekerjaan orang lain yang lebih baik.
- 9) Hubungan antar pribadi pada semua tingkatan dalam organisasi berlangsung dengan baik.

- 10) Sangat menyadari dan memperhatikan masalah pemborosan dan biaya-biaya.
- 11) Mempunyai tingkat kehadiran yang baik.
- 12) Seringkali melampaui standar yang telah ditetapkan.
- 13) Selalu mempelajari sesuatu yang baru dengan cepat.
- 14) Bukan merupakan tipe orang yang selalu mengeluh dalam bekerja.

Berdasarkan karakteristik produktivitas kerja di atas, Penulis menjadikan empat belas karakteristik produktivitas kerja tersebut sebagai indikator mengenai produktivitas kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.

3. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Winardi (2000 ; 47) “merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern”.

Pendapat lain menurut Wexley dan Yuki (2003 ; 189) kepemimpinan adalah “mempengaruhi orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya”. Sedangkan menurut Ordway Tead yang dikutip oleh Kartini Kartono (2003 ; 49) kepemimpinan adalah “kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Pengertian kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

b. Syarat-syarat Kepemimpinan

Menurut Stogdill yang di kutip oleh Kartinin Kartono (2003;31) seorang pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu :

- 1) Kapasitas : kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, keaslian dan kemampuan menilai.
- 2) Prestasi : gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan dan perolehan dalam olah raga.
- 3) Tanggung jawab : mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.

- 4) Partisipasi : aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, koordinatif atau dapat bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, dan punya rasa humor.
- 5) Status : meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer dan tenar.

Nightingale dan Schult dalam bukunya “*Creative Thinking – How to win Ideas*”, yang dikutip oleh Kartini Kartono (2003;31) menuliskan bahwa syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin ialah :

- 1) Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri.
- 2) Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda.
- 3) Multi-terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
- 4) Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
- 5) Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
- 6) Mudah menyesuaikan diri.
- 7) Sabar namun ulet.
- 8) Waspada, peka, jujur, optimistis, gigih, ulet realistis.
- 9) Komunikatif, serta pandai berbicara.
- 10) Berjiwa wiraswasta.
- 11) Sehat jasmaninya, dinamis sanggup dan suka menerima tugas yang berat , serta berani mengambil resiko.
- 12) Tajam firasatnya, tajam dan adil pertimbangannya.
- 13) Berpengetahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan.

14) Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme yang tinggi.

15) Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi.

c. Sifat-sifat Kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati sifat-sifat dan kualitas perilakunya., yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Menurut Ordway Tead yang dikutip oleh Kartini Kartono (2003;37-41) menjelaskan terdapat 10 sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut :

- 1) Energi jasmaniah dan mental, yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan.
- 2) Kesadaran akan tujuan dan arah, mengetahui arah dan tujuan organisasi, serta yakin akan manfaatnya.
- 3) Antusiasme, pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan.
- 4) Keramahan dan kecintaan, dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan semua pihak, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan.

- 5) Integritas, pemimpin harus bersikap terbuka; merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat.
- 6) Penguasaan teknis, setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin.
- 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan, pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
- 8) Kecerdasan, orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif.
- 9) Keterampilan mengajar, pemimpin yang baik adalah yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu.
- 10) Kepercayaan, keberhasilan kepemimpinan didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.

Hal yang sama disampaikan oleh George R. Terry yang dikutip oleh Kartini Kartono (2003;41-43) tentang sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu:

- 1) Kekuatan. kekuatan badaniah dan rokhaniah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan.

- 2) Stabilitas emosi. pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis.
- 3) Pengetahuan tentang relasi. Pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar bisa menilai kelebihan/kelemahan bawahan sesuai dengan tugas yang diberikan.
- 4) Kejujuran. Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan.
- 5) Obyektif. Pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.
- 6) Dorongan pribadi. Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum.
- 7) Keterampilan berkomunikasi. Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.
- 8) Kemampuan mengajar. Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar

bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

9) Keterampilan sosial. Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga ia bisa memupuk kerjasama yang baik.

10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial. Pemimpin harus superior atau beberapa kemahiran teknis tertentu.

d. Teori-teori Kepemimpinan

Banyak orang yang telah melakukan penelitian dan studi tentang kepemimpinan dan hasil dari penelitian tersebut berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Salah satu orang yang menegemukakan teori-teori tentang kepemimpinan adalah George R. Terry yang di kutip oleh Kartini Kartono (2003;61-68) antara lain sebagai berikut:

1) Teori Otokratis

Menurut teori ini kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah, paksaan dan tindakan-tindakan yang arbitrer. Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas.

2) Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah.

3) Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya agar tercapai kerja sama yang baik.

4) Teori Suportif

Menurut teori ini para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja penuh gairah, sedang pemimpinnya akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui policy tertentu.

5) Teori Laissez Faire

Seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam menentukan aktivitasnya. Pemimpin tidak berpartisipasi, walaupun dilakukan partisipasi tersebut hampir tak berarti.

6) Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Seorang pemimpin selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu: ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi.

7) Teori Sifat

Pemimpin harus mempunyai sifat-sifat diantaranya memiliki intelegensi tinggi, inisiatif, energik, kedewasaan emosional,

persuasif, komunikatif, kepercayaan diri, peka, kreatif, dan juga partisipasi sosial.

8) Teori Situasi

Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/fleksibilitas pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi.

9) Teori Humanistik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan bawahan.

e. **Tipologi Kepemimpinan**

Terdapat banyak gaya yang digunakan untuk mengidentifikasi tipe-tipe kepemimpinan. salah satunya tipologi menurut Kartini Kartono (2003;69-73) yang membagi tipe kepemimpinan menjadi delapan tipe, antara lain :

1) Tipe Kharismatis

Pemimpin memiliki kekuatan energi, daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya yang dapat dipercaya. Pemimpin memiliki banyak inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendiriannya. Totalitas kepribadian pemimpin mencerminkan pengaruh dan daya tarik teramat besar.

2) Tipe Paternalistis

Merupakan tipe kepemimpinan kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain:

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b) Bersikap terlalu melindungi.
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- d) Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
- e) Selau bersikap maha tahu dan maha benar.

3) Tipe Militeris

Bersifat militeris namun hanya gaya luarnya saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeris yaitu:

- a) Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando.
- b) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.
- c) Senang dengan formalitas.
- d) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya.
- e) Tidak menghendaki saran atau usul dari bawahan.
- f) Komunikasi searah.

4) Tipe Otokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut :

- a) Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi.
- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c) Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata.
- d) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar.
- e) Selalu bergantung pada kekuasaan formal.
- f) Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

5) Tipe Laissez faire

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

6) Tipe Populistis

Tipe populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Kurang mempercayai dukungan dan bantuan kekuatan dari luar. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali kecintaan terhadap organisasi yang dipimpin.

7) Tipe Administratif

Kepemimpinan tipe administratif adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.

8) Tipe Demokratis

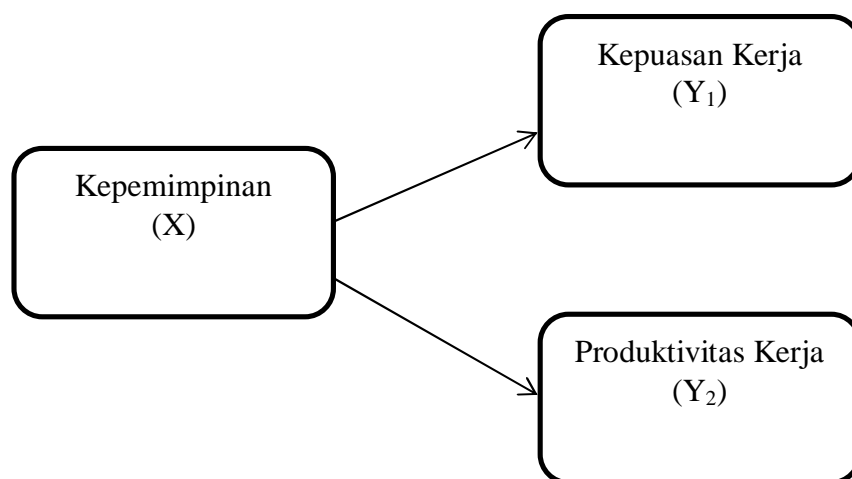
Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap adalah tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu. Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a) Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahluk yang termulia di dunia.
- b) Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
- c) Senang menerima saran, kritik dan pendapat.
- d) Mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan.
- e) Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan.

- f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

B. Kerangka Berfikir

Berikut ini dapat digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis pada penelitian ini.



Bagan 1. Kerangka Berfikir teoritis

1. Pengaruh Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan kajian teori yang telah disampaikan menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hubungan yang akrab

dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Seorang pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan situasi yang dapat mendorong anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Kepemimpinan menjadi simbol kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah

pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terdapat dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Kepemimpinan adalah suatu seni mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya kepemimpinan yang buruk adalah penurunannya produktivitas kerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sehingga bersedia melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dan juga berpengaruh signifikan terhadap struktur yang ada di dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan, atau dengan kata lain dengan kepemimpinan yang baik maka produktivitas kerja karyawan akan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh nyata (berarti) terhadap produktivitas kerja karyawan.

C. Hipotesis dan Pertanyaan Penelitian

1. Hipotesis

- a) Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b) Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

2. Pertanyaan Penelitian.

- a) Bagaimanakah tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta?
- b) Bagaimanakah tingkat produktivitas kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta?
- c) Bagaimana kepemimpinan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta?