

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kepemimpinan

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai kemampuan mempengaruhi bawahannya agar mau dan mampu untuk bekerja secara efektif efisien, sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara maksimal sesuai yang telah ditetapkan. Suatu organisasi baik perusahaan maupun instansi dalam aktifitas akan memerlukan pemimpin yang dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin merupakan salah satu unsur yang menentukan dalam mengembangkan perusahaan. Maju mundurnya perusahaan akan ditentukan oleh peranan kepemimpinan yang diterapkan oleh seseorang pemimpin dalam perusahaan.

Menurut Malayu Hasibuan (2008:170) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Menurut Rivai (2004:2) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Peranan kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyalurkan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong para pegawai untuk

berprilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap bawahan, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui kesuksesan pemimpin ialah dengan mempelajari gayanya, karena gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Istilah gaya adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan di suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain agar mau bekerja secara bersama dan memberikan kontribusi untuk mencapai sasaran atau tujuan organisasi yang dapat tercapai dan harapan pegawai akan terpenuhi.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggotakelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Kartini Kartono (2008:34), Menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Menurut Miftah Thoha (2010:49), mengemukakan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2004:64), berpendapat bahwa “Gaya Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang

Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan 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.

2.1.3. Model Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki karakteristik dan gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh para pengikutnya. Berikut adalah gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Malayu Hasibuan (2007:170), sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikut sertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Karakteristik dari kepemimpinan otoriter, yaitu :

1. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksanaan keputusan yang telah ditentukan pemimpin.
2. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap.
3. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2. Gaya kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinan dilakukan dengan cara persuasif menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Karakteristik dari kepemimpinan partisipatif, yaitu :

- a. Bawahan harus partisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.
- c. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

3. Gaya kepemimpinan delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Karakteristik dari gaya kepemimpinan delegatif, yaitu :

1. Pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
2. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak dengan bawahannya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak cocok untuk segala situasi, maka penampilan pemimpin yang efektif dari perusahaan harus menyesuaikan tipe kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Pengertian situasi mencakup kemampuan bawahan, tuntutan pekerjaan, tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang demikian yang sangat baik untuk diterapkan agar motivasi kerja karyawan tinggi.

4. Gaya Karismatis

Gaya pemimpin ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan dapat dipercaya. Memiliki inspirasi, keberanian dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

5. Gaya Paternalitis

Gaya paternalitis selalu menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa. Terlalu bersikap melindungi dan jarang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri. Sedangkan untuk kepemimpinan gaya maternalitis memiliki ciri yang hampir mirip dengan paternalitis. Namun yang membedakan adalah sikap

terlalumelindungi yang lebih menonjol, disertai dengan kasih sayang yang berlebihan.

6. Gaya Militeristis

Perlu dipahami bahwa gaya kepemimpinan militeristis itu berbeda dengan kepemimpinan organisasi militer. Sifat dari pemimpin yang militeristis antara lain lebih banyak menggunakan sistem perintah terhadap bawahannya dan seringkali kurang bijaksana. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan. Menyenangi formalitas, menuntut adanya disiplin keras dan komunikasi yang berlangsung searah juga merupakan sifat dari pemimpin militeristis.

7. Gaya *Laisser faire*

Gaya kepemimpinan *laisser faire* praktis tidak memimpin. Dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Pemimpin *laisser faire* biasanya tidak memiliki keterampilan teknis.

8. Gaya Populistik

Kepemimpinan populistik berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan luar negeri.

9. Gaya Administratif

Gaya ini mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari para teknokrat dan para

administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.

10. Gaya Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “person atau individu pemimpin”, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

2.1.4. Indikator Gaya Kepemimpinan.

Indikator adalah merupakan petunjuk yang memberikan indikasi penilaian tentang sesuatu keadaan dan merupakan refleksi dari keadaan tersebut dan dapat dikatakan sebagai alat untuk mengukur yang digunakan secara langsung. Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Sutrisno (2001:152) adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam

maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Hasil Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

8. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

9. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

10. Tanggung jawab dalam pekerjaan

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

2.1.5. Peranan Kepemimpinan

Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peran pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi dan perusahaan ada tiga bentuk yaitu :

a. Peran yang bersifat interpersonal Peran ini bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung, dimana seseorang pemimpin harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

b. Peran yang bersifat informasional.

Peran pemimpin sebagai pemantau arus informasi yang terjadi didalam organisasi, pembagi informasi, dan sebagai juru bicara didalam organisasi.

c. Peran pengambilan keputusan

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha yang konsisten. Dalam kerangka manajemen, kepemimpinan merupakan sub sistem dari pada manajemen. Karena mengingat peranan vital seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahan, maka timbul pemikiran di antara para ahli untuk bisa jauh lebih mengungkapkan peranan apa saja yang menjadi beban dan tanggung jawab pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Pengertian peran itu sendiri adalah adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Jadi dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa peranan

kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin.

2.1.6. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi artinya suatu pekerjaan yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada berada didalam dan bukan diluar situasi tersebut.

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2010 : 34-35) fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat dua arah. Pada tahap pertama untuk menentukan keputusan, pemimpin seringkali memerlukan masukan atau input sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan keputusan, yang mengharuskannya

berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pemimpin pada bawahan dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan demikian keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya kepada bawahan, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan melimpahkan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/ efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam kondisi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut :

1. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
2. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas.
3. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat.
4. Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
5. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.

Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali. Dan yang paling penting pemimpin harus mempertanggung jawabkan semua tindakannya. berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan didalam unit masing-masing.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu

untuk mencapai suatu tujuan tertentu, menurut Husna (2002:224). Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya.

2.2. Kinerja

2.2.1. Pengertian kinerja

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Anwar prabu mangkunegara (2000:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Sedangkan menurut veithzal rivai (2006:309) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Mahmudi (2005:6) tujuan diadakannya suatu penilaian terhadap kinerja, yaitu :

1. Mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi.
2. Menyediakan sarana pembelanjaan pegawai.
3. Memperbaiki kinerja berikutnya.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan.
5. Memotivasi pegawai.
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

2.3. Prestasi Kerja

2.3.1. Pengertian Prestasi Kerja

Tujuan yang terpenting manajemen adalah untuk mencapai hasil yang maksimal mungkin secara berdaya guna dan tepat guna. Dengan demikian setiap pemimpin dalam setiap unit organisasi menginginkan setiap pegawainya dapat melaksanakan dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan yang telah ditentukan adalah prestasi kerja pegawai tersebut, karena hasil kerja yang telah dicapai dengan memenuhi syarat tertentu umumnya diukur dengan konsep prestasi kerja.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:69) prestasi kerja adalah “suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pimpinan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.

Sedangkan menurut Malayu Hasibuan (2002:95) Penilaian prestasi kerja adalah “menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan”. Dari definisi tersebut di atas penulis menyimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian/evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan atas prestasi kerja para pegawai baik kualitas maupun kuantitasnya sesuai dengan standar yang ada, selama mereka menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Marihot Tua Effendi Hariandja, (2002:194) mengemukakan definisi mengenai prestasi kerja, bahwa :

“Prestasi kerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.”

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya yang telah dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Sutrisno (2007:54) Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya prestasi kerja yaitu :

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antar pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dengan para pekerja bawahan.

2. Kepuasan para pekerja terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
3. Terdapatnya suatu rencana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lainnya, organisasi apabila dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaannya.
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan internal lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahagiakan diri pribadi dan karier dalam pekerjaan.