

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Merupakan suatu kebenaran bahwa kepemimpinan yang baik itu merupakan hal yang penting dalam bisnis, pemerintah dan pada organisasi. Dalam sebuah organisasi baik itu perusahaan maupun organisasi sosial tidak lepas dari suatu struktur organisasi. Struktur organisasi tersebut terdapat seorang pemimpin dan orang yang dipimpin. Pemimpin yang efektif sangat diperlukan untuk mengelola sumberdaya manusia atau tenaga kerja. Dengan pemimpin yang efektif tersebut maka tujuan dan rencana yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai.

Seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap pencapaian kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, serta tingkat prestasi suatu organisasi. Seorang pemimpin juga mempunyai peran dalam membantu kelompok organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Keahlian dalam memimpin yang berupa mengarahkan para bawahan merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan dan pengembangan suatu organisasi. Selain mengarahkan, seorang pemimpin harus mampu mengontrol setiap aktivitas para bawahan agar dalam bekerja tidak terjadi penyimpangan dalam pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin juga sering dijadikan panutan bagi bawahannya.

## A. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan masalah yang menarik, sebab kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap organisasi dan kelompok organisasi. Timbulnya kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari pergaulan hidup manusia yang merupakan satuan-satuan tertentu seperti golongan-golongan, organisasi-organisasi baik yang besar maupun yang kecil.

Seorang pemimpin dapat menjadi seorang manajer yang baik, tetapi seorang manajer belum tentu dapat menjadi seorang pemimpin yang baik. Seorang pemimpin hanya dapat melakukan kepemimpinannya apabila memiliki daya tertentu (Daft, 1992:122). Daya adalah kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi karyawannya untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan dan tidak dapat memelihara hubungan yang baik dan juga mempunyai kemampuan untuk bisa menyesuaikan diri dengan keadaan organisasi (Handoko, 1987:45)

Beberapa definisi kepemimpinan yang diajukan Yukl (1994) yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke satu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemphill dan Coons, 1957:132).
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarahan suatu organisasi (Katz dan Kahn, 1987:142)
5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan (Rauch & S Behling, 1984:123).
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (jacobs & jacques, 1990:78)

Dari berbagai definisi diatas, penulis mencoba menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan tindakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan memimpin anggota kelompok yang dibawahinya untuk bekerja bersama-sama guna mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan.

Menurut Handoko (1984) ada tiga implikasi penting dari definisi kepemimpinan, yaitu :

- a. Kepemimpinan melibatkan orang lain (karyawan / pengikut)

Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, sehingga anggota kelompok membantu menentukan kedudukan pemimpin yang membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa karyawan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

- b. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak sama diantara para pemimpin dan anggota kelompok.

Para pemimpin mempunyai kekuasaan untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung. Bukan berarti anggota kelompok tidak mempunyai kekuasaan tetapi pemimpin mempunyai kekuasaan yang lebih besar.

- c. Kepemimpinan memiliki daya untuk mempengaruhi.

Pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan mengenai apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

## **B. Perkembangan Pendekatan dan Teori-teori Kepemimpinan**

Arti pentingnya kepemimpinan dalam organisasi tercermin dalam munculnya bermacam-macam pendekatan dan teori. <sup>1</sup>Menurut Stephan P. Robbins studi kepemimpinan secara garis besar dapat dikelompokkan dalam tiga periode, yakni periode sifat/ciri (*trait period*) mulai sekitar tahun 1910 hingga perang dunia II, periode perilaku (*Behavioral Period*) semenjak permulaan perang dunia II sampai akhir 1960 dan periode kontingensi dan situasional (*Contingensi Period*) yang dimulai dari kahir 1960-an hingga saat ini. Selanjutnya penulis akan

---

<sup>1</sup> Dikutip dari Stephan P. Robbins, 1998, *Organizational Behavior* dalam Fandy Tjiptono, 2002, *Strategi Bisnis*, Andi Offset: Yogyakarta, hlm. 123

mencoba menjelaskan pendekatan-pendekatan dan beberapa teori tersebut secara singkat sebagai berikut :

1. Pendekatan Berdasarkan Ciri ( Trait approach)

Pendekatan ini adalah pendekatan resmi pertama pada studi kepemimpinan yang terjadi antara tahun 1910-1940. Dasar pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah yang dianugrahi dengan beberapa sifat/ciri yang tidak di punyai oleh orang lain (Robbins, 1998:231). Stephan P. Robbins (1998:231) menyebutkan bahwa ada enam sifat/ciri yang cenderung membedakan pemimpin dari yang non pemimpin, yaitu ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integrasi, percaya diri, kecerdasan ,dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

Pendekatan ini mulai ditinggalkan oleh para peneliti pada akhir tahun 1940-an karena empat alasan, yaitu pendekatan ini melewatkan perhatian terhadap kebutuhan bawahannya, secara umum pendekatan ini gagal menjelaskan kepentingan relatif dari berbagai ciri/sifat yang ada, pendekatan ini tidak memisahkan antara penyebab dari efektivitas (contoh : apakah seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri atau sukses sebagai seorang pemimpin dapat membentuk kepercayaan diri ) dan yang terakhir adalah pendekatan ini mengabaikan faktor-faktor situasional (Robbins, 1998:322)

2. Pendekatan Berdasarkan Perilaku (Behaviour Approach)

Kekecewaan terhadap pendekatan berdasarkan sifat/ciri, para peneliti mulai memberi perhatian yang lebih seksama terhadap apa yang sebetulnya

dilakukan oleh para pemimpin dalam pekerjaannya dan apakah ada sesuatu yang khas dari perilaku pemimpin untuk menciptakan keefektifan dalam kepemimpinannya. Beberapa teori yang termasuk dalam pendekatan perilaku antara lain (Robbins, 1998:342) :

a. Studi Universitas Negeri Ohio

Studi ini berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari pemimpin. Dimensi yang ditentukan mereka adalah dimensi struktur awal (*initiated structure*) dan dimensi pertimbangan (*Consideration*) struktur awal mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemampuan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka sebagai pemimpin dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan. Sedangkan dimensi pertimbangan mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang diartikan saling percaya, menghargai gagasan bawahan dan memperhatikan perasaan bawahan.

b. Studi Universitas Michigan

Studi ini mengkatikan perilaku pemimpin dengan keefektifan kinerja. Perilaku pemimpin mempunyai dua orientasi, yaitu pemimpin berorientasi pada karyawan yang lebih menekankan pada hubungan antar pribadi, dan pemimpin berorientasi pada produksi yang lebih menekankan pada aspek teknis atau langsung dari pekerjaan.

Pendekatan perilaku juga pada akhirnya mulai ditinggalkan karena situasi terus berubah dari tahun ke tahun, sedangkan pendekatan perilaku tidak mempertimbangkan faktor-faktor situasional, sehingga gagal diterapkan pada situasi yang berbeda.

### 3. Pendekatan Kontingensi / Situasional (*Contingency Approach*)

Pendekatan ini memberikan perhatian pada interaksi antar karakteristik pemimpin dan situasi (Riggio, 2003:78). Beberapa teori yang termasuk ke dalam pendekatan situasional / kontingensi antara lain (Robbins, 1998:214) :

#### a. Model Kontingensi Fiedler

Pendekatan faktor situasional dalam kepemimpinan diawali oleh model kontingensi Fiedler. Teori ini menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya, serta sampai tingkat mana situasi memberi kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Teori ini juga mempunyai dua orientasi, yaitu orientasi pada tugas/ orientasi pada hubungan/orang, yang kemudian dihubungkan dengan klasifikasi situasional untuk mencari nilai keefektifan kinerja pemimpin

#### b. Teori Jalur Tujuan (*Path- Goal Theory*)

Dengan teori jalur tujuan menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahannya, sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber kepuasan yang segera atau sebagai suatu sarana bagi kepuasan masa depan (Robbins, 1998:341). Perilaku pemimpin dapat

diklasifikasikan menjadi empat, yaitu direktif, pendukung, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi.

#### 4. Pendekatan Terbaru Kepemimpinan

Menurut Tjiptono (2002:67) studi kepemimpinan selama ini diwarnai dua perangkat. Perangkat pertama menyangkut asumsi dimensionalitas, yaitu sebagai pandangan sempit yang tidak realistis dan terlalu menyederhanakan (*over-simplified*) fenomena kepemimpinan. Banyak penelitian yang terpaku pada pola penggunaan dua dimensi dominan variabel kepemimpinan, yaitu dimensi manusia/ karyawan dan dimensi tugas (Tjiptono, 2002:78). Berbagai contoh konsep kepemimpinan yang menerapkan asumsi dimensionalitas diantaranya adalah studi Universitas Negeri Ohio (dimensi konsiderasi dan struktur pemrakarsaan), studi Universitas Michigan (dimensi perhatian terhadap produksi dan perhatian terhadap karyawan) model kontingensi Fiedler (orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan/orang) dan teori jalur tujuan (ekspektasi dan valensi)

Meskipun berbagai konsep kepemimpinan tersebut cukup bervariasi, pada prinsipnya ada kemiripan dalam hal ketergantungan pada kedua dimensi tersebut dan mengesampingkan dimensi-dimensi lainnya, seperti tingkat aktivitas, karakteristik atribusi dan derajat kepentingan (Tjiptono, 2002:78). Sementara itu perangkat kedua adalah isu mengenai gaya kepemimpinan terbaik untuk diterapkan dalam suatu organisasi. Pencarian gaya “terbaik untuk segala situasi” sering menemui jalan buntu. Menurut Tjiptono (2002:89) fokus

studi sebaiknya diarahkan pada identifikasi beberapa faktor situasional yang relevan, dan perumusan model kepemimpinan yang terpadu dengan karakteristik-karakteristik organisasi baru yang merupakan respon organisasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam bisnis yang semakin kompleks dan selalu berubah seperti saat ini, studi kepemimpinan tidak lagi sederhana penggunaan dua dimensi tersebut. Demikian pula upaya pencarian gaya kepemimpinan terbaik yang berlaku sepanjang masa akan sia-sia.

Untuk menjawab tantangan ini maka muncullah kepemimpinan transformasional yang merupakan salah satu konsep “terobosan” yang berhasil mendapatkan kembali gairah studi kepemimpinan yang hampir mati dalam satu dekade terakhir ini. Menurut konsep ini tugas seorang pemimpin adalah berupaya memotivasi bawahannya agar dapat berprestasi melalui harapan dan perkiraan sebelumnya, dan esensi dari kepemimpinan transformasional adalah memfasilitasi pengembangan individu untuk merealisasikan potensi dirinya (Tjiptono, 2002:100). Konsep kepemimpinan tidak terlepas dari kepemimpinan transaksional, karena menurut Robbins (1998:231) kepemimpinan transformasional dibangun diatas puncak kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat upaya dan kinerja melampaui apa saja yang akan terjadi dengan pendekatan kepemimpinan transaksional saja. Pembahasan lebih lanjut tentang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional

yang digunakan dalam penelitian ini akan disajikan pada sub bab berikut dengan lebih rinci.

### C. Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal mengenai kepemimpinan transformasional dan transaksional pertama kali dikemukakan oleh seorang peneliti dalam kepemimpinan politik yaitu Burns pada tahun 1978. Kemudian Bass pada tahun 1985 mengusulkan teori kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dibuat berdasarkan ide-idenya Burns (Yukl, 1994:45).

Bass melihat kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai dua gaya kepemimpinan yang berbeda tetapi tidak berdiri sendiri (*not mutually exclusive*). Bass juga menyatakan bahwa seorang pemimpin dapat menggunakan kedua gaya kepemimpinan tersebut pada waktu yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula (Yukl, 1994:46).

#### 1. Kepemimpinan Transaksional

Seperti Bass mengartikan <sup>2</sup>kepemimpinan transaksional dengan pertukaran imbalan (*reward*) untuk suatu pekerjaan yang sudah diselesaikan. Pertukaran tersebut meliputi pertukaran uang atau pujian untuk suatu pekerjaan atau pertukaran perilaku pertimbangan pemimpin untuk kesetiaan bawahan dan

---

<sup>2</sup> Dikutip dari Bass, B. M, and Avolio, B. J, 1998, *The implication of transactional and Transformasional Leadership for Individual, team, and Organizational Development*, dalam Fandy Tjiptono, 2002, *Strategi Bisnis*, Andi Offset:Yogyakarta, hlm 121

komitmen (Riggio, 2003:78). Tetapi Bass mendefinisikan kepemimpinan transaksional lebih luas dari yang diungkapkan oleh Burns. Bass memperjelas pengertian kepemimpinan transaksional melalui penjelasan terhadap variabel-variabel yang membentuk kepemimpinan transaksional.

Menurut Bass (Yukl, 1994:346) ada tiga komponen penting yang membentuk kepemimpinan transaksional, yaitu :

- a. *Contingent reward*, yaitu meliputi klasifikasi dari apa yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan untuk mendapatkan imbalan (*reward*) dan penggunaan dari insentif serta imbalan tersebut untuk mempengaruhi motivasi bawahan.
- b. *Active management by exception*, yaitu secara aktif mengawasi bawahan dan melakukan tindakan perbaikan untuk memastikan tugas secara efektif.
- c. *Passive management by exception*, yaitu meliputi penggunaan hukuman dan tindakan perbaikan sebagai tanggapan terhadap penyimpangan dari standar yang telah ditentukan.

Tjiptono (2002:121) menyatakan ada dua karakter dalam kepemimpinan transaksional, yaitu :

- 1) atasan menggunakan serangkaian imbalan (*reward*) untuk memotivasi para bawahannya.
- 2) Atasan hanya melakukan tindakan koreksi apabila bawahannya gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan.

Dengan demikian, kepemimpinan transaksional mengarah pada upaya mempertahankan atau melanjutkan status quo.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Tjiptono sebagai kepemimpinan yang menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melalui harapan. Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang diancang untuk mempertahankan status quo). Menurut Bass & Avolio ada <sup>3</sup>empat komponen yang membentuk kepemimpinan transformasional, yaitu :

### a. *Idealize Influence*

Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai role model dalam berperilaku, sikap, maupun komitmen bagi bawahannya. Pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama, tidak mempergunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of missions*, dan menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum dan percaya pada pemimpinnya sehingga mereka berkeinginan melakukan hal yang sama sebagai mana dilakukan sang

---

<sup>3</sup> Dikutip Fandy Tjiptono, 2002, *Strategi Bisnis*, Andi Offset:Yogyakarta, hlm 145

pemimpin. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

b. *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.

c. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang lumrah terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi. Kreatif atas masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.

d. *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*). Melalui interaksi personal, diharapkan prestasi karyawan dapat semakin meningkat.

Untuk mengenal lebih jauh tentang kepemimpinan transformasional, ada enam perilaku yang dapat dihubungkan dengan kepemimpinan transformasional (Riggio, 2003:378) yaitu :

1) *Identifying and articulating*

Seorang pemimpin transformasional mengembangkan, menyampaikan, dan menginspirasi bawahannya dengan sebuah visi yang menggairahkan bagi masa depan kelompok kerja tersebut

2) *Providing an appropriate*

Pemimpin transformasional menetapkan sebuah contoh dengan mentaati perilaku-perilaku dan mengekspresikan sikap-sikap yang konsisten dengan nilai-nilai kelompok kerja tersebut. Dengan kata lain, seorang pemimpin mempraktekkan apa yang dia ajarkan.

3) *Fostering the acceptance of groups goal*

Pemimpin transformasional meningkatkan kerja sama antar anggota dalam bekerja, ke arah pencapaian tujuan bersama.

4) *Maintaining high performance expectations*

Pemimpin transformasional mendorong dan memacu performa dan kualitas kerja bawahannya menuju level yang lebih tinggi.

5) *Providing individualized support*

Pemimpin transformasional menunjukkan rasa hormat bagi bawahannya dan memperhatikan perasaan dan kebutuhan pribadi bawahannya.

6) *Providing intellectual stimulations*

Pemimpin transformasional menantang bawahannya untuk memeriksa ulang asumsi-asumsi mereka tentang pekerjaannya dan memberikan kembali cara-cara mereka dalam bekerja.

Mengenai karakteristik kepemimpinan transformasional (Tjiptono, 2002:145) menemukan berbagai karakteristik pemimpin transformasional sebagai berikut :

- a) Mereka mengidentifikasi diri mereka sebagai agen perubahan.
- b) Mereka pengambil risiko yang sangat bijaksana.
- c) Mereka percaya dan peduli akan kebutuhan orang lain.
- d) Mereka mampu menyampaikan sekumpulan nilai-nilai inti yang memandu perilaku mereka.
- e) Mereka fleksibel dan terbuka untuk belajar.
- f) Mereka menyadari dan percaya perlu pemikiran yang disiplin dan analisa yang hati-hati untuk setiap masalah.

#### **D. Kepuasan Kerja**

##### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Beberapa definisi tentang kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 1987:79)

- b. Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dalam hubungan sosial di luar kerja (As'ad, 2000:90)
- c. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum pekerja terhadap pekerjaannya (Robbins, 1996:76)
- d. Kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap individu pekerja yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam (Yukl, 1992:239)

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya atau hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan (gaji yang diterima, hubungan dengan karyawan lain, jenis pekerjaan) atau kondisi dirinya (usia, minat, bakat, dan kemampuan).

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal-hal yang bersifat individual karena setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapai di lingkungan kerjanya, sementara karyawan yang merasa tidak puasa dengan pekerjaannya akan memperhatikan sikap negatifnya. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi cenderung

akan melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan baik

## 2. Teori-teori kepuasan kerja

Menurut Moh As'ad terdapat tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal, yaitu :

### a. *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter.<sup>4</sup> Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*). Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *disperancy* antara *should be* (*expectation, need atau value*) dengan apa yang menurut perasaanya atau persepsinya “telah diperoleh atau dicapai “ melalui pekerjaan. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimal yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapatkan ternyata lebih besar daripada apa yang diinginkannya, maka orang akan menjadi puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimal sehingga menjadi negatif

---

<sup>4</sup> Dikutip Fandy Tjiptono, 2002, *Strategi Bisnis* , Andi Offset:Yogyakarta, hlm 162

*discrepancy*, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut teori ini bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaannya bergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakan.

b. *Equity Theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adam.<sup>5</sup> Prinsip dari teori ini adalah puas atau tidak puas seseorang atas pekerjaannya tergantung pada apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak dalam situasi kerja. Perasaan adil atau tidak adil (*equity* atau *inequity*) atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain.

Elemen dari *equity* ada tiga, yaitu :

- 1) *Input*, ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumber terhadap pekerjaannya, misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, besarnya usaha, jam kerja, dan sebagainya.
- 2) *Outcomes*. Ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, misalnya upah, status, penghargaan, kesempatan untuk berprestasi dan sebagainya.
- 3) *Comparison person*, ialah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya.

Jika apa yang diterima nilainya sama dengan apa yang dimiliki orang lain, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa bahwa

---

<sup>5</sup> Bass, B. M, and Avolio, B, J, 1998, *The implication of transactional and Transformasional Leadership for Individual, team, and Organizational Development*, New York, 1990. Hal 376

perbandingan itu cukup adil dan dengan sendirinya ia akan merasa puas, sebaliknya apabila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over comparison inequity*) bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Tetapi apabila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan (*under comparison*) maka timbul ketidakpuasan.

c. *Two factor theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu merupakan suatu variable kontinyu. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg. Berdasarkan penelitiannya, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu :

1) Kelompok *satisfiers* atau kelompok motivasi

*Satisfier* atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, misalnya prestasi, penghargaan, tanggung jawab, dan kemajuan. Adanya faktor-faktor ini menimbulkan kepuasan tetapi tidak adanya faktor-faktor ini pun belum tentu mengakibatkan ketidakpuasan.

2) Kelompok *Dissatisfier* atau kelompok *hygiene*

*Dissatisfier* atau kelompok *hygiene* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan terdiri dari kebijakan perusahaan

administrasi, pengawasan teknik, upah, hubungan interpersonal, dan status. Perbaikan dari kondisi ini dapat mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak menghilangkan ketidakpuasan karena bukan merupakan sumber kepuasan kerja.

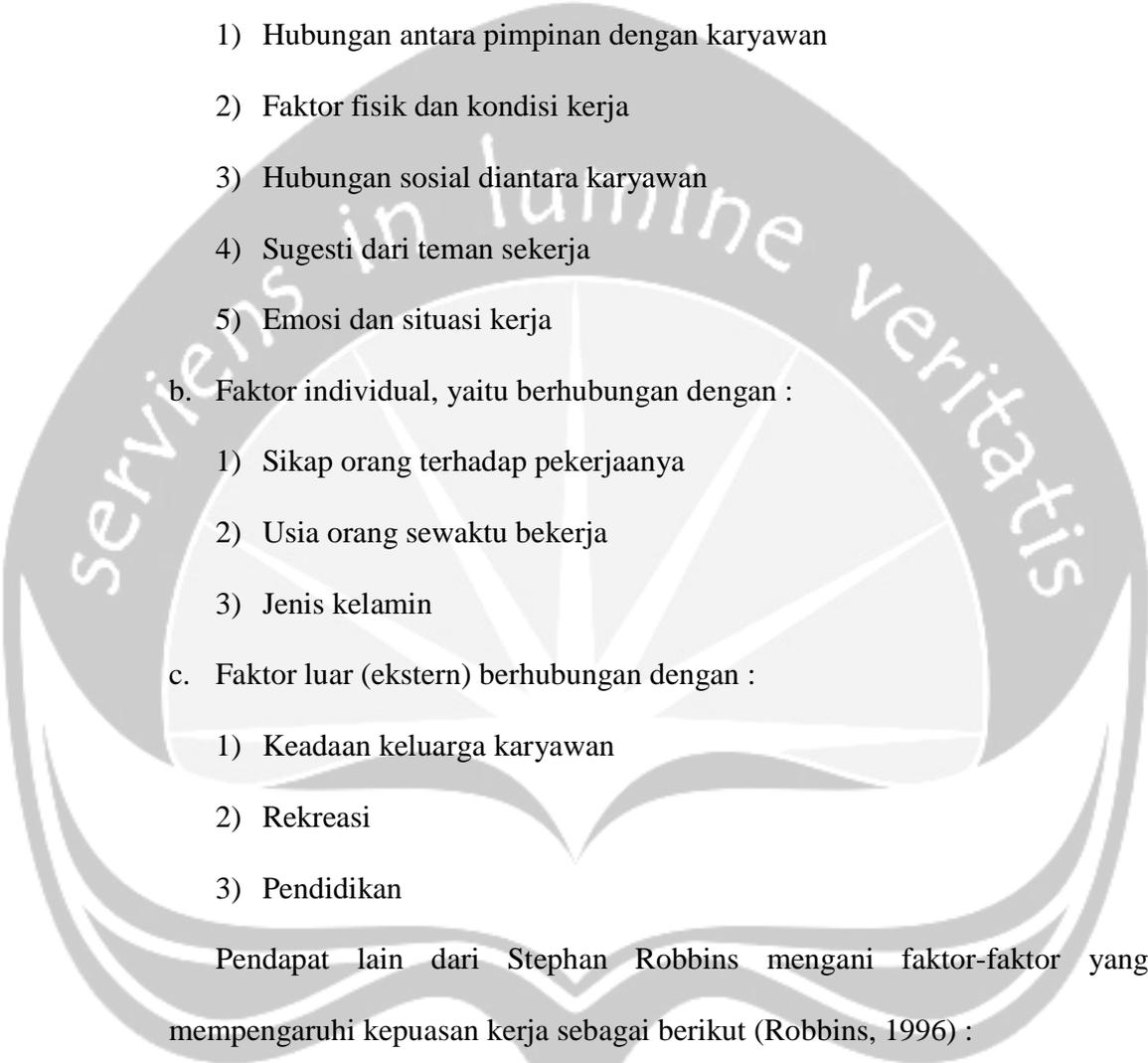
Untuk mempermudah dalam memenuhi kepuasan kerja karyawan PT. Madu baru Yogyakarta dapat mengacu pada beberapa teori dari kepuasan kerja. Tujuannya tentu agar PT. Madu baru Yogyakarta dapat mengetahui faktor-faktor kepuasna kerja apa dan mana yang diinginkan karyawan untuk meningkatkan efisiensi kerja karyawan atau dengan kata lain dapat memenuhi kebutuhan karyawan sendiri maupun perusahaan.

### **3. Faktor-faktor kepuasan kerja**

Banyak orang berpendapat bahwa gaji yang tinggi merupakan faktor utama timbulnya kepuasan kerja. Akan tetapi gaji yang tinggi bukan merupakan faktor utama apabila karyawan sudah memenuhi kebutuhannya beserta keluarga dengan wajar. Gaji yang tinggi belum tentu menjalin kepuasan kerja bagi karyawan, karena pada hakekatnay ornag bekerja juga membutuhkan faktor-faktor lain selain kepuasan yang bersifat finansial.

Untuk menciptakan keadaan agar karyawan dapat merasakan kepuasan dengan pekerjaanya, maka perlu diketahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Harrod E. Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja sebagai berikut (As'ad, 2000:139) :

- 
- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :
    - 1) Hubungan antara pimpinan dengan karyawan
    - 2) Faktor fisik dan kondisi kerja
    - 3) Hubungan sosial diantara karyawan
    - 4) Sugesti dari teman sekerja
    - 5) Emosi dan situasi kerja
  - b. Faktor individual, yaitu berhubungan dengan :
    - 1) Sikap orang terhadap pekerjaannya
    - 2) Usia orang sewaktu bekerja
    - 3) Jenis kelamin
  - c. Faktor luar (ekstern) berhubungan dengan :
    - 1) Keadaan keluarga karyawan
    - 2) Rekreasi
    - 3) Pendidikan

Pendapat lain dari Stephan Robbins mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut (Robbins, 1996) :

- a. Pekerjaan yang menantang

Para karyawan akan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan berbagai kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya dan tawaran dari berbagai tugas, kebebasan kerja dan penilaian terhadap hasil kerjanya.

b. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistim penggajian dan kebijaksanaan promosi yang adil, pasti (tidak simpang siur) dan sesuai dengan harapan mereka. Jika gaji yang diterima dianggap adil sesuai dengan tuntutan kerja, keterampilan individu dan standar masyarakat, maka kemungkinan besar kepuasan kerja akan terjadi. Menurut Robbins, kuncinya bukan pada besarnya uang yang diterima tetapi pada adanya persepsi keadilan.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Para karyawan selalu memperhatikan lingkungan kerjanya, baik untuk kenyamanan maupun fasilitas kreatifitas yang baik. Karyawan lebih menyukai temperatur, cahaya. Suara dan faktor-faktor lingkungan lain yang tidak bersifat ekstrim, misalnya terlalu panas atau kurang terang. Sebagian besar dari mereka juga lebih suka bekerja yang berada dekat dengan rumah atau bekerja dengan fasilitas modern.

d. Rekan kerja yang mendukung

Memiliki teman-teman sekerja yang bersahabat dan siap membantu akan menuju kepada peningkatan kepuasana kerja. Selain rekan kerja yang mendukung, memiliki pimpinan yang pengertian yang bersahabat, menyampaikan pujian-pujian untuk kerja baiknya, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjang interset pribadi terhadapnya juga akan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

e. Kesesuaian kepribadian pekerjaan

Pertimbangan yang digunakan adalah bagaimana memberikan suatu tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik dan kemampuan karyawan tersebut.

Sedangkan menurut Ghiselli & Brown, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut (As'ad, 2000:287) :

a. Kedudukan dan posisi

Umumnya orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada posisi yang lebih tinggi akan lebih mendapatkan kepuasan daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Namun hal itu tidak selalu benar, karena perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja

b. Pangkat atau golongan

Pekerjaan yang didasarkan pada perbedaan tingkat atau golongan akan memberikan kedudukan tertentu pula bagi orang yang melakukannya. Apabila terdapat kenaikan upah, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku perasaannya

c. Usia

Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan usia karyawan. Usia diantara 25-34 tahun dan umur 40-50 tahun adalah usia yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.

d. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Jaminan finansial dan jaminan sosial ini banyak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

e. Mutu pengawasan

Hubungan antar karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan bawahannya, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penentu dalam organisasi kerja (*sense of belonging*)

Dari berbagai pendapat diatas, dapat dirrangkum mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ( As'ad, 2000:290) :

a. Faktor finansial

Merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan jaminan kesejahteraan meliputi sistim gaji, jaminan sosial, tunjangan, bonus.

b. Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan sebagainya.

c. Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, meliputi hubungan antar karyawan dengan pemimpin dan hubungan antar karyawan dengan rekan sekerja

d. Faktor psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, kemauan, pandangan hidup, bakat, kecakapan, sikap terhadap pekerjaan dan ketentraman dalam bekerja.

**4. Keinginan-keinginan karyawan**

Keinginan karyawan menurut Heidjrachma & Suad Husnan adalah sebagai berikut ( As'ad, 2000:235) :

- a. Gaji dan upah yang baik
- b. Pekerjaan yang aman secara ekonomis
- c. Rekan kerja yang kompak
- d. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan
- e. Pekerjaan yang berarti
- f. Kesempatan untuk maju
- g. Kondisi kerja yang aman, nyaman, dan menarik
- h. Pimpinan yang adil dan bijaksana
- i. Penghargaan dan perintah yang wajar
- j. Organisasi atau tempat kerja yang dihargai masyarakat

Dengan mengetahui keinginan-keinginan karyawan PT. Madu baru Yogyakarta diharapkan dapat menciptakan kondisi kerja yang tepat agar kepuasan kerja karyawan dapat tercapai dan karyawan dapat memberikan pelayanan yang maksimal bagi perusahaan maupun bagi masyarakat.

#### **5. Manfaat dan peranan kepuasan kerja**

Kepuasan kerja mempunyai manfaat yang besar bagi kepentingan individu, masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang faktor-faktor dan sumber kepuasan kerja menimbulkan berbagai usaha peningkatan kepuasan kerja yang mengarah pada kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian tentang kepuasan kerja dilaksanakan untuk usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui sikap dan tingkah laku karyawannya. Bagi masyarakat, mereka dapat menikmati hasil kapasitas maksimal dari industri serta meningkatkan nilai manusia dalam pekerjaannya.

Kepuasan kerja mempunyai peranan yang sangat penting bagi perusahaan, kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda bahwa perusahaan dikelola dengan baik dan adanya kerja sama antara karyawan dengan pihak perusahaan, sehingga tercipta efisiensi kerja dan produktifitas kerja yang baik. Atau dalam arti lain pimpinan perusahaan harus dapat menyesuaikan keinginan karyawan dengan tujuan perusahaan. Penyesuaian ini hanya dapat dilakukan kalau pemimpin perusahaan lebih dulu perlu memahami tingkah laku manusia dan faktor-faktor yang mempengaruhi.

Kepuasan kerja yang rendah tidak menguntungkan perusahaan. Maka apabila masalah kepuasan kerja tidak dikelola dengan baik, akan timbul pemogokan, kelambanan kerja, kemungkinan pergantian pegawai pada akhirnya akan menghambat kelancaran jalannya perusahaan.

#### **6. Pengukuran kepuasan kerja**

Pengukuran kepuasan kerja sangat bervariasi. Baik dari segi analisis statistiknya maupun pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan ini bisa melalui tanya jawab perseorangan, angket, atau pertemuan suatu kelompok kerja, kalau menggunakan tanya jawab (interview), maka para karyawan diminta untuk merumuskan tentang perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaan (*self reports*), hanya orangnya sendirilah yang tahu persisi bagaimana perasaannya terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini bisa menggunakan pertanyaan langsung maupun pertanyaan tidak langsung terhadap perasaan seseorang.

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kepuasan karyawan bukanlah suatu hal yang mudah, karena kepuasan itu merupakan gejala psikologis yang kompleks dan banyak faktor yang mempengaruhinya.

Alfred A. Intainer mengatakan bahwa kepuasan kerja yang mudah dapat dilihat dari tingkat absensi yang tinggi, jumlah kecelakaan kerja yang tinggi, dan perputaran tenaga kerja yang tinggi ( Daft, 1992:67).

Sedangkan Noeng Muhadjir mengatakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara (Daft, 1992:90) :

- a. Berdasarkan laporan dari kepala bagian atau mandor yang ada di bawah wewenangnya.
- b. Dengan menggunakan teknik wawancara, dimana pemimpin berusaha menjadi pendengar yang baik.
- c. Dengan menggunakan kuesioner, yaitu dengan emberikan pertanyaan tertulis pada karyawan, karena karyawan lebih tahu tentang keadaan dirinya.
- d. Dengan memakai ranting scale atau skala pengukuran sikap.

Masalah kepuasan kerja merupakan masalah yang berhubungan erat dengan sikap perasaan dan tingkah laku seseorang yang sulit diketahui dan dianalisis secara statistik, karena data yang diperoleh berbentuk data kualitatif. Adapun caranya dengan membuat skala pengukuran. Skala pengukuran ini merupakan evaluasi yang sistimatis terhadap karyawan mengenai pelaksanaan pekerjaan yang berisikan ciri-ciri tingkah laku yang harus dicatat secara bertingkat. Skala yang bisa digunakan adalah skala Likert.

#### **E. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja**

beberapa teori yang ada menyebutkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja (Gibson, J, Jhon, M. Ivancevic, dan J. H. Donelly, 1991:121). Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang tepat atau efektif akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut penelitian Eva Yanuarti (2005:78) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif

dari kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja. Demikian pula dengan riset-riset yang terdahulu telah menemukan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan yang efektif dengan kepuasan kerja karyawan. Dengan melihat pengaruh antar kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, maka pimpinan harus dapat berperilaku dengan tepat pada situasi tertentu agar kepuasan kerja karyawan dapat tercapai secara optimal.

Seorang pemimpin yang baik akan mengerti pada saat kapan ia harus berperilaku tertentu agar karyawannya (dalam kelompok kerja) dapat memahami tugas yang diberikannya dengan baik dan pada saat kapan pimpinannya mengerti kebutuhannya. Dengan sesuainya harapan karyawan atas perilaku atau gaya kepemimpinan atasannya, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat secara keseluruhan

#### **F. Penelitian terdahulu.**

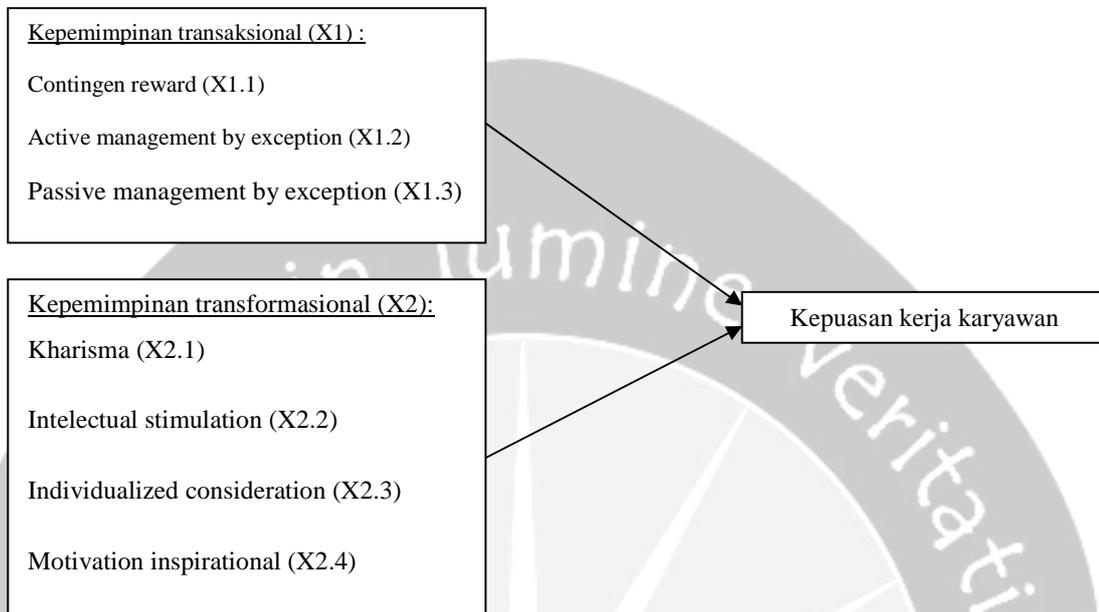
Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dilakukan oleh Eva Yanuarti (2005:67). Penelitian mengambil responden karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia II cabang Pontianak dengan jumlah sampel 45 karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja sebagai variable independen. Sampel adalah 45 orang karyawan PT Pelabuhan Indonesia II cabang Pontianak (secara lengkap mengisi kuesioner). Dalam penelitian menunjukkan bahwa secara signifikan positif antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh terhadap

kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ketika di uji secara parsial atau sendiri-sendiri. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ketika diuji secara parsial atau sendiri-sendiri.

Penelitian lain mengenai kepuasan kerja karyawan pernah dilakukan oleh Wahyuddin dan Djumino (2007:57). Penelitian ini dilakukan di kantor Kesbag dan Linmas Kabupaten Wonogiri, dengan menggunakan sampel seluruh pegawai yang jumlahnya 32 orang. Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan metode regresi diperoleh kesimpulan variable independen yaitu kepemimpinan meliputi kepemimpinan transaksional dan transformasional, dan motivasi membenarkan hipotesis yang menyatakan baik masing-masing atau secara bersama-sama, mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti. Kontribusi variable kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang dinyatakan dengan persentase sebesar 90 %, sedangkan sisanya sebesar 10%, dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

#### **G. Kerangka pemikiran**

Dalam suatu penelitian, untuk dapat memudahkan dalam memecahkan masalah serta mendapatkan kesimpulan yang pasti diperlukan suatu kerangka pemikiran yang sudah tersusun dan terarah pada pemecahan masalah. Adapun kerangka pemikiran penelitian ini dijelaskan pada gambar 2.1.



**Gambar 2.1**

**Skema Kerangka Pemikiran**

## H. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu proporsi yang untuk sementara waktu dianggap tepat dan mungkin tanpa keyakinan, agar dapat ditarik kesimpulan yang logis (Soeratno dan Arsyad, Lincoln, 1999:89)

Dari peneliti-peneliti sebelumnya disebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, untuk itu penulis ingin melakukan penilitan di PT. Madu Baru Yogyakarta untuk membuktikan apakah ada pengaruh yang signifikan positif antara persepsi gaya

kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja.

Hipotesis sementara yang dapat diambil dari penelitian ini:

1. Terdapat tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi PT. Madu Baru Yogyakarta
2. Terdapat pengaruh yang signifikan positif gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja di PT. Madu Baru Yogyakarta.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di PT. Madu Baru Yogyakarta.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan positif gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di PT. Madu Baru Yogyakarta.