

## BAB II

### LANDASAN TEORI & HIPOTESIS

#### A. Definisi Kepemimpinan

Stoner mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan – kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Handoko, 1984: 294). Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

1. Kepemimpinan menyangkut *orang lain*, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian *kekuasaan* yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan kegiatan – kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.
3. Pemimpin dapat juga mempergunakan *pengaruh*. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan *apa* yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi *bagaimana* bawahan melaksanakan perintahnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain dan menggerakkan

berbagai sumber daya lainnya guna bekerja sama dalam pencapaian suatu atau beberapa tujuan.

Saat ini kepemimpinan dengan pendekatan baru sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang sangat cepat, baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikemukakan oleh Bass (1990). Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James Macgregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass. Burns mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan namun sangat penting dan dibutuhkan oleh setiap organisasi (Tondok & Andarika, 2004: 37).

### **B. Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin transformasional adalah seseorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Para pemimpin transformasional berusaha membawa tiap – tiap individu dan tim bekerja melampaui *status – quo*, serta merupakan pemimpin yang memiliki visi ke depan dengan melakukan berbagai perubahan budaya organisasi dan nilai – nilai dengan visi baru (Unaradjan, 2001: 32).

Bass dan Avolio mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama (Ashar, 2008 : 199).

Kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila pemimpin perlu meningkatkan kinerja seseorang secara drastis. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi gaya kepemimpinan yang melelahkan. Pemimpin bertanggung jawab untuk visi dan cara – cara mencapai visi tersebut. Pemimpin transformasional hingga tingkat tertentu bagaikan seorang penjudi yang mempertaruhkan visinya sebagai visi yang benar. Faktor – faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut (Bass, 1992 : 196-197) :

1. Kharismatik (*charismatic*)

Pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk organisasi dan dapat dengan mudah mengkomunikasikan visi tersebut kepada para anggota tim. Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri. Ia sebagai pemimpin perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Ia menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat dengan pimpinannya. Pemimpin juga dapat tenang menghadapi

situasi yang kritikal, dan yakin dapat berhasil mengatasinya. Faktor kharismatik dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan menjadikan karyawan merasa senang bila berada didekatnya.
- b. Pimpinan mampu menimbulkan rasa hormat karyawan kepadanya.
- c. Pimpinan membuat karyawan merasa bangga menjadi rekan sekerjanya.

2. Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar – standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam gagasan. Mereka merasa diberi inspirasi oleh pimpinannya. Faktor inspirasi dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan mengembangkan cara – cara sederhana untuk mendorong atau memotivasi karyawan.
- b. Pimpinan menggunakan simbol dan imajinasi untuk memusatkan usaha yang karyawan lakukan.
- c. Pimpinan memberitahu tentang harapan – harapan prestasi kerja yang tinggi kepada karyawan.

3. Rangsangan Kecerdasan (*Intellectual Stimulation*)

Menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti. Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara – cara baru dalam melaksanakan tugas, mereka mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas – tugas

mereka. Jadi, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem baru, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Faktor rangsangan kecerdasan dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya.
  - b. Pimpinan mengetahui keinginan karyawan dan membantu untuk mendapatkannya.
  - c. Pimpinan memberikan perhatian pada siapa saja yang lalai dalam pekerjaan.
4. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing – masing. Pimpinan memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Pemimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahannya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaannya, dapat memberi sumbangan yang berarti untuk tercapainya tujuan kelompok. Faktor perhatian individu dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan membuat karyawan mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.
- b. Pimpinan menunjukkan cara – cara baru untuk menghadapi masalah.

- c. Pimpinan memberikan semangat pada karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat karyawan.

### C. Kepemimpinan Transaksional

Bass dan Avolio mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi (Ashar, 2008 : 197).

Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin akan berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan transaksional merupakan suatu tipe pemimpin yang memberikan inspirasi dan rangsangan intelektual pada masing – masing pengikutnya serta memiliki kharisma terhadap pengikutnya. Tugas pemimpin disini adalah berupaya memotivasi bawahannya agar dapat berprestasi melampaui harapan dan perkiraan sebelumnya. Dengan kata lain bahwa pemimpin dapat secara signifikan menguatkan keyakinan bawahannya pada kemampuan dirinya sendiri, sehingga dengan *sense of selfefficacy* yang lebih kuat maka para karyawannya akan lebih mampu bekerja dan berhasil dalam melakukan berbagai hal yang menantang.

Faktor – faktor kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut (Bass, 1992 : 196-197) :

#### 1. Imbalan (*Contingent Reward*)

Apabila bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan perusahaan yang menguntungkan perusahaan, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang

setimpal, dapat berupa penghargaan dari pimpinan berupa bonus atau tambahan penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya – upayanya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahannya, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal – hal yang kemungkinan terjadinya kesalahan. Faktor imbalan dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan mengatakan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan apabila menginginkan penghargaan dari prestasi.
- b. Pimpinan memberikan nilai yang baik dari apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- c. Pimpinan dapat menyakinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawan sebagai imbalan.

## 2. Manajemen dengan Pengecualian (*Management by Exception*)

Menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pemimpin hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pemimpin memberikan campur tangan pada bawahan apabila standar kerja tidak terpenuhi bawahan. Praktek manajemen dengan pengecualian, menindaklanjuti dengan memberikan apakah bawahan dapat berupa pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar. Faktor manajemen dengan pengecualian dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pemimpin memusatkan perhatian pada kegagalan yang tidak sesuai dengan ketentuan standar.
- b. Selama segala sesuatunya berjalan dengan baik, pimpinan tidak berusaha merubah apapun.
- c. Pimpinan memberitahukan tentang apa yang harus dilakukan karyawan ketahui dalam mengerjakan pekerjaan.

### 3. *Laissez – Faire*

Pimpinan membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya. Mutu unjuk kerjanya seluruhnya merupakan tanggung jawab bawahannya. Faktor *Laissez – faire* diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan membiarkan karyawan mengerjakan pekerjaan dengan cara yang sama seperti biasanya.
- b. Pimpinan tidak mendorong karyawan untuk mewujudkan inisiatifnya.
- c. Pimpinan tidak bertanya kepada karyawan melebihi inti permasalahan dalam mengerjakan pekerjaan.

## **D. Kepuasan Kerja**

As'ad (1987:103) menegaskan bahwa setiap individu memiliki banyak perbedaan, oleh karena itu masing – masing individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku dalam dirinya. Setiap individu akan mengalami tingkat kepuasan yang tinggi apabila dalam bekerja ia memperoleh banyak aspek yang sesuai dengan keinginannya. Semakin besar aspek

– aspek yang sesuai dengan keinginannya, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, demikian pula sebaliknya.

Untuk lebih mengerti mengenai kepuasan kerja, berikut ini merupakan arti kepuasan kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

1. Menurut Tiffin (1958), kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, dan kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan (As'ad, 1987: 104)
2. Menurut Howell dan Dipboye (1986), kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaan (Ashar, 2008: 350)
3. Menurut Handoko, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 1987: 193)

Berdasarkan pendapat – pendapat tersebut, dapat dikatakan kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan atau hal – hal yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Kepuasan kerja juga merupakan kondisi emosi seseorang dalam memandang pekerjaannya yang setiap orang memiliki bobot yang berbeda.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor psikologi, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor financial (As'ad, 1987: 115-116)

1. Faktor psikologi yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat, dan ketrampilan.
2. Faktor sosial yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan pimpinan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor financial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Peneliti menfokuskan pada keempat faktor kepuasan kerja menurut As'ad diatas, karena setiap orang yang bekerja memiliki berbagai macam tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari – hari. Jika kebutuhan itu terpenuhi, maka pekerjaan yang digeluti dapat memberikan rasa puas. Sebaliknya, jika kebutuhannya tidak terpenuhi dengan baik, orang tersebut merasa pekerjaannya tidak memberikan rasa puas.

Setelah memahami pengertian kepuasan kerja, maka pada bagian ini akan dijelaskan teori – teori kepuasan kerja yang ada :

### 1. Teori Pertentangan (Ashar, 2008: 354)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan kerja atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai :

- a. Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima.
- b. Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu.

Menurut Locke, seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan suatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan – keinginan dan hasil keluarannya.

### 2. Teori Kepuasan Bidang (Ashar, 2008: 355)

Teori Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut teori Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka jika jumlah dari bidang yang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima. Jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai sesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri – ciri pekerjaannya dan bagaimana

orang mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembanding bagi mereka.

3. Teori Proses Bertentangan (Ashar, 2008: 356)

Teori proses bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar dari pada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang lain ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan.

Teori proses bertentangan menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaan mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun dan dapat menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali normal. Ini demikian karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama.

4. Teori Kepuasan Kerja menurut Wexley & Yukl (As'ad, 1987: 104 - 111)

Menurut Wexley & Yukl, teori – teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu :

a. Discrepancy Theory

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang

seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*).

Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs or values*) dengan apa yang menurut perasannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawler (1972), menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakan.

#### b. Equity Theory

Teori ini dikembangkan oleh Adams (1963). Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zalesnik (1958) dikutip dari Locke (1969). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu

situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut teori ini elemen – elemen dari equity ada tiga yaitu :

1) Input

Yang dimaksud dengan input ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan.

2) Out Comes

Yang dimaksud dengan out comes adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.

3) Comparison Person

Comparison person ialah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio input – out comes yang dimilikinya. Comparison persons ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan ratio input-out comes dirinya dengan ratio input – out comes orang lain (comparison persons). Bila perbandingan ini dianggapnya cukup adil (equity), maka ia akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan (under compensation in – equity), akan timbul ketidakpuasan

### c. Two factor Theory

Prinsip dari teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan dua hal yang berbeda. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959). Berdasarkan atas hasil penelitiannya, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu :

#### 1) Kelompok Satisfiers (Motivator)

Satisfiers adalah faktor – faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab dan kemungkinan untuk berkembang.

#### 2) Kelompok Dissatisfiers

Dissatisfiers adalah faktor – faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kebijakan dan administrasi perusahaan, mutu pengawasan, gaji, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, jaminan pekerjaan dan status.

Yang menarik dari teori ini justru terletak pada konsep dasar yang diletakkan tentang pemisahan kepuasan kerja dan ketidakpuasan, karena dianggap kontroversil dengan asumsi dasar yang selalu dipakai selama ini. Itulah sebabnya teori ini banyak sekali mendapat perhatian dan tanggapan dari para ahli, baik yang mendukung maupun yang mengkritiknya.

Walaupun banyak ahli yang mendukung teori ini tetapi banyak pula yang memberikan kritik. Adapun isi kritik itu terutama adalah :

- a) Bahwa teori dua faktor itu bersifat *method bound* (terikat pada metodenya) sehingga bila diuji dengan metode yang berbeda, maka hasilnya akan berubah. Bahkan Davis (1972) berkomentar bahwa teori dua faktor itu terlalu mudah dibuktikan apabila menggunakan metode Herzberg.
- b) Bahwa sudah menjadi kecenderungan orang untuk menyalahkan situasi diluar dirinya sebagai sumber ketidakpuasan, dan kecenderungan untuk mengklaim bahwa hal-hal yang sukses dan menyenangkan adalah berasal dari dirinya sendiri.
- c) Bahwa suatu kondisi kerja itu dapat menjadi *satisfiers*, *dissatisfiers* tergantung dari komparasinya dengan orang lain (dilancarkan terutama dari kalangan atau pengikut *equity theory*).
- d) Bahwa metode yang digunakan oleh Herzberg tidak mengungkapkan hal-hal yang di *repressed* (ditekan) oleh individu.
- e) Menurut Locke (1969), bila seseorang mengalami kegagalan walaupun kegagalan itu di bidang yang termasuk *satisfiers*, tentulah orang yang bersangkutan akan merasakan ketidakpuasan juga.

Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, meskipun tidak dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam perkembangan selanjutnya, *satisfiers* dan

dissatisfiers ini dipasangkan dengan teori kebutuhan dari Maslow. Satisfiers berhubungan dengan kebutuhan tingkat tinggi (kebutuhan sosial dan aktualisasi diri), sedangkan dissatisfiers disebut sebagai pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah (kebutuhan fisik atau biologis, keamanan, dan sebagian kebutuhan sosial).

#### **E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Riggio (1990), merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karyawan karena sebagian besar waktu karyawan digunakan untuk bekerja. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan jika Judge (1993) melihat adanya hubungan erat antara kepuasan kerja, absensi, pemogokan kerja, dan *turnover*. Selanjutnya, Herzberg mengemukakan bahwa kepuasan kerja didukung oleh lima faktor yang meliputi: pekerjaan, rekan kerja, gaji dan kesejahteraan karyawan, promosi, dan pemimpin (Tondok & Andarika, 2004: 36).

Sebagai salah satu faktor penentu kinerja organisasi, kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor, di antaranya adalah gaya kepemimpinan. Terdapat dua gaya kepemimpinan dalam organisasi, yakni gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Sejauh mana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990) dan Koh, dkk. (1995) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam

hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan. Oleh karena itu, terdapat tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan (Tondok & Andarika, 2004: 37) :

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Selanjutnya, Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan atau reward
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

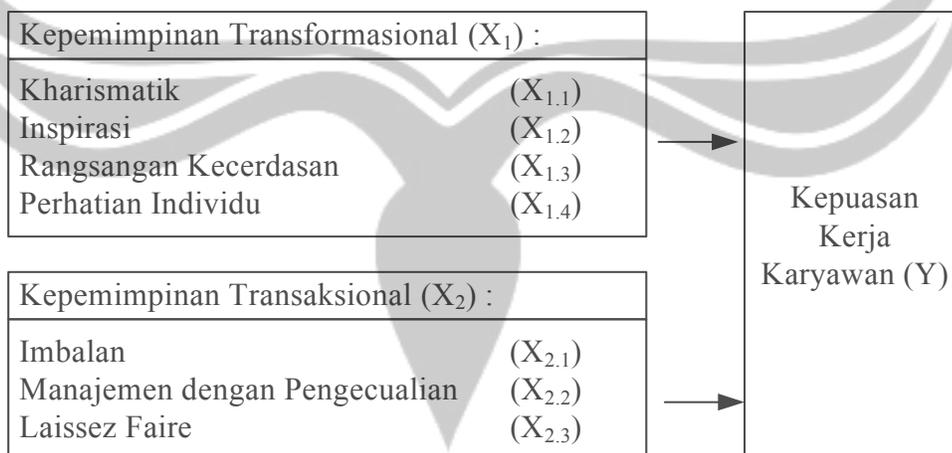
#### **F. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Judge dan Locke (1993) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Jenkins (1990) mengungkapkan bahwa keluarnya karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa pimpinan tidak

memberi kepercayaan kepada karyawan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pimpinan berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada karyawan (Tondok & Andarika, 2004: 38-39).

Alasan utama karyawan meninggalkan organisasi disebabkan karena pimpinan gagal memahami karyawan dan pemimpin tidak memperhatikan kebutuhan – kebutuhan karyawannya. Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, karyawan melakukan proses kognitif untuk menerima, mengorganisasikan, dan memberi penafsiran terhadap pemimpin.

Dari uraian tersebut diatas, maka dapat digambarkan konsep hubungan masing-masing variabel. Adapun kerangka pemikiran penelitian ini dijelaskan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1

Skema Kerangka Penelitian

## **G. Penelitian Terdahulu**

Berbagai penelitian tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan telah banyak dilakukan, baik yang bertujuan untuk bidang akademis maupun yang bertujuan untuk membantu perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan bawahan dilakukan oleh Heru (2003: 13-23). Penelitian dilakukan pada pimpinan dan staf pengajar tetap di 10 perguruan tinggi swasta Kopertis Wilayah V DIY yang memiliki bidang studi ekonomi. Sampel dalam penelitian ini adalah minimum 100 staf pengajar tetap yang tersebar di 10 PTS dan memberikan penilaian pada pimpinannya masing – masing. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara positif dan signifikan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa pimpinan PTS yang hanya berperilaku transformasional dalam kepemimpinannya, dinilai lebih efektif dan lebih mampu menimbulkan upaya ekstra bawahannya daripada yang berperilaku transaksional.

Penelitian lain mengenai kepuasan kerja karyawan pernah dilakukan oleh Mujiasih dan Hadi (2003:198-208). Penelitian ini dilakukan pada kantor Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang, Salatiga dan Kabupaten Semarang di Ungaran, dengan menggunakan sampel pegawai yang masa kerjanya minimal satu tahun yang jumlahnya 271 orang. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diperoleh

kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional dengan upaya ekstra pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional dengan upaya ekstra memberikan kontribusi sebesar 9,819% , sedangkan kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi sebesar 1,188%.

#### **H. Hipotesis**

Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional.
2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional.
3. Kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Balai Pelestarian Sejarah dan nilai Tradisional.