

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Sesuai dengan permasalahan yang diteliti, maka perlu dikaji teori tentang kepuasan tenaga kerja, keefektifan kepemimpinan penyelia, iklim lingkungan kerja dan pemberdayaan tenaga kerja.

#### 2.1. Kepuasan Kerja

Setiap kelompok organisasi terdapat seorang pemimpin dengan tugas utamanya adalah mensejahterakan bawahannya bukan menyengsarakannya (Usman, H., 1999:4). Jika bawahannya sejahtera, maka giliran berikutnya pemimpin akan merasa puas dengan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, tantangan sepanjang masa bagi setiap pemimpin harus mampu memuaskan bawahannya khususnya kepuasannya dalam pekerjaan. Sekarang apa yang dimaksud dengan kepuasan ? Kepuasan merupakan suatu istilah yang tidak mudah didefinisikan.

LeBoeuf (1992:29) mengemukakan bahwa setiap manusia pada dasarnya hanya bisa mengalami empat emosi dasar yaitu;(1) senang;(2) susah;(3) marah; dan (4) takut. Hanya itulah perasaan yang di alami manusia sehari-hari. Setiap hari seseorang berada pada salah satu dari keempat emosi dasar itu, lalu bagaimana dengan emosi-emosi lainnya misalnya cinta,

benci, simpati dan puas. Le Boeuf mengemukakan bahwa emosi-emosi itu hanyalah merupakan kasus khusus dari ke empat emosi dasar tersebut. Misalnya cinta adalah kasus khusus dari emosi yang sedang, benci adalah kasus khusus emosi susah dan puas adalah kasus khusus dari emosi senang.

Day seperti dikutip Tjiptono dan Diana (1995: 102) kepuasan adalah tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Sedangkan Engel menyebutkan bahwa kepuasan merupakan evaluasi purna jasa dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melebihi harapan, sebaliknya tidak puas tidak memenuhi harapan.

Oliver (1997:13) menyatakan "*Satisfaction is the consumer's fulfilment response*" (Kepuasan adalah respons pelanggan terhadap pemenuhannya). Tenaga kerja sebagai pelanggan internal dalam idealnya selalu mencari kepuasan baik lahir maupun batin. Kepuasan dapat dicapai dengan berbagai cara. Ada yang melalui kerja keras dan ada pula yang tanpa kerja keras. Kepuasan itu bersifat reaksi individual dan emosional, seperti yang dinyatakan (Herbert, 1981:180),

*"Job satisfaction is a personal reaction, an emotional state."* Sedangkan Davis (1981:83) menyatakan:

*"Job satisfaction is the favourableness or unfavourableness with which their work. Job*

*satisfaction is dynamic."*

Sejalan dengan pendapat Herbert dan Davis, selanjutnya Luthan (1981:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada persepsi seseorang dalam melaksanakan tugas ditempat kerjanya. Oleh sebab itu, kepuasan kerja bersifat subyektif, tergantung dari orang yang merasakan. Sedangkan Sloane (1983:23) menyatakan bahwa kepuasan kerja hanya yang menyangkut perasaan-perasaan positif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja kadang-kadang berkenaan dengan yang menyenangkan dan kadang-kadang pada yang tidak menyenangkan. Kepuasan kerja bersifat dinamis. Artinya, kepuasan kerja berkembang terus sehingga ada istilah manusia tidak pernah akan merasa puas (sifat dasar manusia). Oleh karena itu, kepuasan bersifat relatif. Biasanya bila manusia telah mencapai suatu kepuasan, maka timbul pula kebutuhan untuk memenuhi kepuasan yang lebih tinggi tingkatannya. Sementara itu Gibson, et.al (1973:449) menyatakan, *Job satisfaction is refers to the positive or negative aspect of an individual's attitude toward his job or some feature of the job."*

Selain itu, Sutermeister (1976:31) menyatakan bahwa kepuasan merupakan komponen utama dari kualitas hidup.

Berdasarkan pendapat-pendapat para pakar di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud

dengan kepuasan kerja ialah perasaan tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang dialaminya.

**Anwar** (1984:67) menyatakan bahwa kepuasan kerja akan dapat dicapai bila para pekerja pada kedudukan psikologis yang kritis seperti : (1) pekerjaan itu harus dialami sebagai sesuatu yang berarti dan bermanfaat, atau penting; (2) pekerja harus mengalami bahwa ia bertanggungjawab atas hasil pekerjaan itu secara pribadi, yakni bertanggungjawab atas hasil yang diusahakannya; dan (3) pekerja harus dapat memastikan dengan cara yang teratur dan terandalkan bagaimana hasil usahanya, hasil apa saja yang telah dicapainya dan apakah hasil itu memuaskan atau tidak.

**Katz** (1978) seperti dikutip **Anwar** (1984:70) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dicapai karena pekerjaan yang: (1) sesuai bakat dan keahliannya, (2) memiliki fasilitas memadai, (3) memiliki informasi lengkap, (4) dipimpin oleh pemimpin yang mendorong pencapaian tujuan, (5) memberikan penghasilan memadai, (6) mempunyai tantangan untuk mengembangkan diri, (7) memberikan rasa aman dan tenteram, (8) memberikan harapan masa depan.

**Sutermeister** (1976:39) memberikan cara untuk mencapai kepuasan kerja yaitu melalui kerja keras dan tanpa kerja keras ( hadiah ) seperti : warisan,

bonus, dan sebagainya. Sementara itu, Steer (1980: 117) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja adalah karakteristik pekerja, kebutuhan, tujuan, kemampuan, kejelasan peran, iklim organisasi, orientasi, dan mengutamakan kepentingan pekerja. Secara sistematis pendapat para pakar ditabulasikan berikut :

Tabel 2.1. Teori Kepuasan Kerja

No	Pakar	Kepuasan Kerja
1	Sutermeister(1976)	Komponen utama kualitas hidup
2	Herber&Davis(1981)	Reaksi individu dan emosional
3	Luthan (1981)	Persepsi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya
4	Sloane (1983)	Perasaan positif terhadap pekerjaannya
5	Le Boeuf (1992)	Kasus khusus dari emosi senang
6	Oliver (1987)	Respons pelanggan terhadap pemenuhannya

Berdasarkan pendapat beberapa pakar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah Respons, persepsi dan perasaan positif seseorang terhadap pelaksanaan maupun hasil pekerjaannya.

Indikator-indikator atau alat untuk mengukur kepuasan kerja menurut *Minnesota Satisfaction*

*Questionnaire (MSQ)* sebagaimana diterjemahkan oleh Usman (1999) adalah : (1) kebebasan memanfaatkan waktu kerja, (2) kebebasan bekerja sendiri, (3) kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu, (4) kebebasan bergaul, (5) gaya kepemimpinan, (6) kompetensi pengawas, (7) tugas yang diterima, (8) kesempatan bertindak pada orang lain, (9) persiapan kerja, (10) kebebasan memerintah, (11) kesempatan memanfaatkan kemampuan, (12) penerapan peraturan, (13) gaji, (14) kesempatan mengembangkan karir, (15) kebebasan mengambil keputusan, (16) kesempatan menggunakan metode, (17) kondisi kerja, (18) kerjasama, (19) penghargaan terhadap prestasi, (20) perasaan pegawai terhadap prestasinya.

## 2.2. Efektivitas Kepemimpinan

Definisi efektivitas sejak dahulu sampai sekarang belum diperoleh rumusan yang pasti karena setiap ahli memberikan definisi yang berbeda-beda sesuai dengan sudut pandang dan redaksional masing-masing.

Dalam kamus Webster(1974:314) memberikan pengertian efektivitas sebagai kata benda (*noun*) dari kata *effective* yang artinya "*producing the intended of expected result; adapted for a desired end.*" Artinya adalah sejauh mana hasil atau tujuan sudah dicapai. Sedangkan *efficiency* berkenaan dengan sejauh mana penggunaan kekuatan yang berhubungan

dengan biaya, waktu, dan tenaga.

Berkenaan dengan perbedaan efektivitas dan efisiensi, Smith (1982:387) menyatakan bahwa :

*" effectiveness usefulness of system's output or result indicator of how well a system serves its user and receivers." Dan efektivitas sebagai "index of how well system function are earned out, also pertains to specific results with given resources without loss waste or misuse."*

Dari pernyataan Smith tersebut jelas perbedaan efektivitas dengan efisiensi. Efektivitas berkenaan dengan sistem untuk mendapatkan *output* sedangkan efisiensi berkenaan dengan biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan output.

Drucker (1964:5) menyebutkan efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing the right*). Bagi para manajer, pertanyaan yang paling penting adalah bukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar, tetapi bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan, dan memusatkan sumber daya dan usaha pada pekerjaan tersebut.

Stogdill (1957) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan yang berorientasi kepada pelanggan lebih dekat dengan karakteristik yang berorientasi pada hubungan manusiawi. Selanjutnya temuan Stogdill tersebut dikembangkan oleh Blake & Mouton

yang dikenal dengan teori *Blake and Mouton Managerial Grid Leadership Styles*. Menurut teori tersebut karakteristik kepemimpinan terdiri atas dua, yaitu yang penuh perhatian kepada produksi dan yang penuh perhatian kepada manusia. Kepemimpinan yang berorientasi pada pelanggan lebih dekat dengan karakteristik yang berorientasi pada hubungan manusiawi.

Berbicara tentang kepemimpinan yang beorientasi kepada pelanggan. *Maucaulay dan Cook* (1997:3-5) memberikan definisinya dengan menyatakan sebagai seseorang yang bisa memberikan inspirasi dan tuntunan bagi kelompok dan terus-menerus menanamkan komitmen untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Secara sistematis pendapat para pakar ditabulasikan berikut :

**Tabel 2.2. Teori Efektivitas Kepemimpinan**

	<b>Pakar</b>	<b>Efektivitas Kepemimpinan</b>
1	<b>Stogdill(1957)</b>	<b>Penimpin yang berorientasi pada hubungan manusiawi</b>
2	<b>Blake&amp;Mouton (1964)</b>	<b>Penimpin yang berorientasi pada hubungan manusiawi</b>
3	<b>Drucker (1964)</b>	<b>Penimpin yang melakukan pekerjaannya dengan benar</b>
4	<b>Maucaulay&amp;Cook (1997)</b>	<b>Penimpin yang selalu memberi inspirasi dan tuntunan bagi kelompok serta terus menerus menanamkan komitmen untuk memuaskan kebutuhan pelanggan</b>



Berdasarkan pendapat beberapa pakar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selalu berorientasi pada hubungan manusiawi, memberi inspirasi, tuntunan dan berusaha memuaskan bawahannya.

Indikator untuk mengukur efektivitas kepemimpinan, **Maucaulay dan Cook (1997)** mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif berhasil adalah mempunyai: (1) visi ke masa depan dan rencana untuk berubah, (2) mampu memotivasi demi keberhasilan tim, (3) mengembangkan loyalitas dan komitmen kerja tim sehingga visi tersebut menjadi kenyataan melalui kerja keras. **Usman (1998)** menerapkan konsep K-5 untuk mengukur kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) ketakwaannya, keadilan dan keikhlasannya; (2) kesederhanaannya, keluasan pandangan; (3) komitmen dan keahlian; (4) keterbukaan; dan (5) keadilan. Konsep K-5 merupakan model **Maucaulay dan Cook** yang disederhanakan oleh **Usman (1999:11)**.

### 2.3. Iklim Lingkungan Kerja

Iklim lingkungan kerja adalah iklim organisasi perusahaan tempat tenaga kerja melaksanakan pekerjaannya.

**Steer (1980:112)** menyatakan bahwa iklim lingkungan kerja dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi yang dicerminkan oleh anggota-anggotanya.

Sedangkan Davis (1981:104) menyatakan bahwa iklim lingkungan kerja adalah lingkungan manusia di dalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya. Pernyataan Davis ini menunjukkan bahwa iklim lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja maupun kepuasan kerja.

Forehand dan Gilmer (1964:362) dalam penelitiannya menyimpulkan definisi iklim lingkungan kerja sebagai, "

*a set of characteristics that describe an organization and that (a) distinguish the organization from other organizations, (b) are relatively enduring over time, and (c) influence the behavior of people in the organization.* "

Berdasarkan temuan Forehand dan Gilmer tersebut di atas, maka jelaslah bahwa iklim lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai seperangkat karakteristik yang menggambarkan iklim lingkungan sebuah organisasi sehingga dapat membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Definisi iklim lingkungan kerja sebuah organisasi inilah yang mempengaruhi perilaku orang di dalam organisasi.

Campbell, et.al (1970:330) dalam penelitiannya menyimpulkan definisi iklim lingkungan kerja sebagai:

*"a set of attributes specific to a particular organization that may be induced from the way the organization deals with its member and its environment."*

Iklim organisasi menurut Campbell, et.al adalah seperangkat atribut khas yang menerangkan organisasi, cara-cara organisasi berhubungan dengan anggota dan lingkungannya. sementara itu, James & Jones (1974:196) menyatakan bahwa definisi, konsep, teknik pengukuran iklim lingkungan kerja sering dalam bentuk yang bermacam-macam bahkan ada yang kontradiktif. Sejalan dengan pendapat James & Jones tersebut, Guion (1973:120) menyatakan bahwa iklim lingkungan kerja sebuah organisasi itu merupakan konsep yang abstrak. Senada dengan pendapat tersebut, Halpin (1968), Tagiuri (1968), James & Jones (1974), Moos (1974), Drexler (1977), Anderson (1982), Stern (1970), dan Victor & Cullen (1987), Miskel & Ogawa (1988), Hoy, Turner, dan Bliss (1990:260), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa makna iklim lingkungan kerja sebuah organisasi merupakan sesuatu yang sukar untuk dipahami. Penelitian Usman tentang iklim organisasi (1999:74) menyimpulkan. *"Organizational climate is a general term that refers to worker's perception of their environmental."* Dari pendapat Usman ini, maka iklim lingkungan kerja organisasi didefinisikan sebagai terminologi umum yang lebih mengutamakan pada persepsi pekerja terhadap lingkungan kerjanya. Oleh sebab itu, untuk mendapatkan definisi tentang iklim lingkungan kerja

organisasi perusahaan jasa konstruksi perlu menggantinya berdasarkan persepsi pekerjanya terhadap lingkungan kerjanya.

Prithard & Karasich (1973:126) mendefinisikan kembali definisi iklim lingkungan kerja organisasi menurut pendapat Gelerman (1959: 69), Georpoules (1965:155), Gilmer (1966), Litwin & Stringer (1968), dan Taguri (1968), yaitu : " iklim lingkungan kerja organisasi berkenaan dengan kualitas relatif lingkungan internal organisasi yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya ", sebagai hasil dari : (a) perilaku dan kebijakan anggota organisasi khususnya manajemen puncak, (b) yang dirasakan oleh anggota organisasi, (c) interpretasi terhadap situasi dan (d) tindakan yang langsung dengan kegiatan.

Pengertian iklim lingkungan kerja organisasi seperti yang telah diungkapkan oleh penelitian Gibson, et.al (1973:316) adalah:

*" Climate is determined importantly by characteristics, conduct, attitude, expectations of other person, by sociological and culture realities. It is an indirect determinant of behaviour in that it acts upon attitudes expectation, states of arousal which are direct determinants of behaviour. it has potential behaviour consequences .....*

*Climate is a set of properties of work environment perceived directly or indirectly by the employess who work in this environment and is assumed to be a mayor force in influencing their behaviour on the job."*

Berdasarkan pernyataan Gibson, et.al tersebut di atas, maka jelas bahwa iklim lingkungan kerja organisasi itu erat kaitannya dengan seseorang yang melaksanakan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Iklim lingkungan kerja sebuah organisasi dinyatakan pula olehnya berkenaan dengan semua faktor yang berada di luar diri seseorang di dalam suatu organisasi baik faktor-faktor itu dapat diamati secara langsung maupun tidak langsung. Secara sistematis pendapat para pakar dapat ditabulasikan sebagai berikut :

**Tabel 2.3. Teori Iklim Lingkungan Kerja**

No	Pakar	Iklim Lingkungan Kerja
1	Forehand & Gilmer(1964)	Karakteristik yang menggambarkan sebuah organisasi sehingga dapat membedakan organisasi satu dengan lainnya
2	Campbell (1978)	Atribut khas organisasi yang menerangkan organisasi, cara-cara organisasi berhubungan dengan anggota dan lingkungannya
3	Prithard & Karasich (1973)	Kualitas relatif lingkungan internal organisasi
4	Gibson(1978)	Semua Faktor di luar diri seseorang dalam organisasi
5	Usman (1998)	Terminologi umum yang lebih mengutamakan persepsi seseorang
6	Steer (1998)	Kepribadian organisasi yang dicerminkan oleh para anggotanya

Berdasarkan pendapat beberapa pakar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan iklim lingkungan kerja organisasi adalah kondisi fisik dan sosio-psikologis yang sangat mempengaruhi lingkungan (kondisi) kerja dan belajar. Iklim lingkungan kerja organisasi sangat mempengaruhi prestasi kerja pekerja. Oleh sebab itu, diperlukan suatu iklim organisasi yang kondusif dalam makna mampu memberikan rasa aman, nyaman, dan menyenangkan sehingga memotivasi seluruh tenaga kerja di segala lini untuk kinerja maksimal.

Dimensi-dimensi untuk mengukur iklim lingkungan kerja sebuah organisasi menurut OCDQ adalah: (1) pertentangan (*disengagement*) (2) gangguan (*hindrance*), (3) semangat (*esprit*), (4) keakraban (*intimacy*). Selanjutnya, dimensi iklim lingkungan kerja sebuah organisasi yang terdapat pada OCDQ tadi direvisi oleh Hoy & Clover (1986:93) menjadi OCDQ-RS (Rutgers Secondary). OCDQ-RS terdiri atas lima dimensi iklim organisasi, yaitu: (1) dukungan (*supportive*), (2) pengarahannya (*directive*), (3) sibuk (*engaged*), (4) putus asa (*frustrated*), dan (5) keakraban (*intimated*). Dimensi untuk mengukur iklim organisasi adalah model OCDQ yang dikutip oleh Tuckman (1978:205) dan diterjemahkan oleh Usman H. (1999: 25-26) akan dipergunakan untuk mengukur iklim organisasi dalam penelitian ini

karena relatif komprehensif dan mutakhir.

#### 2.4. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) Tenaga Kerja

Pemberdayaan (*empowerment*) menurut Newstrom dan Davis (1997:227) ialah " *any process that provides greater autonomy to employees through the sharing of relevant information and provision of control over factors affecting job performance.* "

( Suatu proses yang memberikan otonomi yang lebih luas kepada bawahan melalui kerjasama dalam mengolah informasi yang relevan dan bersama-sama dalam mengontrol faktor-faktor yang mempengaruhi penampilan kerja. Dengan demikian pemberdayaan dapat dimaknai sebagai pelibatan atau pemanfaatan sebesar-besarnya tenaga, pikiran, dan waktu yang dimiliki SDM yang benar-benar berarti. Dengan demikian, pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut untuk diterima atau ditolak. Tanpa pemberdayaan, tidak ada manajemen, karena manajemen memanfaatkan orang lain dan fasilitas untuk mencapai tujuan baik tujuan organisasi maupun individu.

Vincent Garpersz (1997:57) mengemukakan bahwa pemberdayaan terhadap karyawan adalah pemberian kewenangan pada karyawan membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung-jawabnya. Sedangkan Jan De Vries sebagaimana dikutip

jawabnya. Sedangkan Jan De Vries sebagaimana dikutip Vincent Gaspersz (1997), pemberdayaan karyawan adalah penempatan setiap karyawan dalam arah yang sama guna membantu mencapai sasaran perusahaan secara menyeluruh (*company-wide goals*). Demikian pula Haruki Sugihara sebagai dikutip oleh Vincent Gaspersz (1997), pemberdayaan adalah dorongan yang diberikan pihak manajemen agar karyawan dapat berpartisipasi positif dan berusaha agar karyawan merasa bebas untuk mengungkapkan saran yang tidak membutuhkan biaya besar untuk menerapkannya. Secara sistematis pendapat para pakar dapat ditabulasikan sebagai berikut :

**Tabel 2.4. Teori Pemberdayaan Tenaga kerja**

No	Pakar	Pemberdayaan Tenaga Kerja
1	Newstrom&Davis (1997)	Pemberian otonomi yang luas
2	Vincent Gaspersz (1997)	Pemberian kewenangan pada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya
3	Sugihara Haruki (1982)	Upaya agar karyawan berpartisipasi positif dan berani memberi saran
4	Jan De Vries (Vincent G,1997)	Penempatan karyawan agar tercapai tujuan organisasi

Berdasarkan pendapat beberapa pakar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan



kan manajemen untuk memberikan otonomi, kewenangan dalam berpartisipasi secara positif dan berani memberi saran dalam rangka memuaskan tenaga kerjanya.

Tujuan pemberdayaan tenaga kerja (bawahan) adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi sehingga mampu memberikan *customer value*, komponen sistem, dan bagaimana menentukan dan mengukur *customer value*. Keberhasilan pelaksanaan pemberdayaan bawahan memerlukan perubahan budaya organisasi seperti cara berpikir, berperasaan, dan bertindak para pemimpinnya. Pemberdayaan tenaga kerja yang telah bekerja cukup lama dan telah mengalami berbagai inovasi manajemen yang silih berganti menjadi enggan menerima program pemberdayaan tenaga kerja jika mereka memandangnya hanyalah sebagai strategi manajemen yang berumur singkat dan kemungkinan akan diganti dengan strategi lainnya. Hal ini dikenal dengan singkatan *WOHCA* (*watch out, here comes another one*), di mana tenaga kerja tidaksuka dan bersikap apatis terhadap sesuatu yang baru atau perubahan.

**Kreitner & Kinicki (1992:728)** memberikan alasan karena adanya kekuatan tuntutan eksternal dan internal organisasi. Kekuatan eksternal organisasi yang menuntut adanya pemberdayaan bawahan (tenaga kerja)

adalah: karakteristik demografi, kemajuan teknologi, perubahan pasar, tekanan sosial, politik, ekonomi. Sedangkan kekuatan internal organisasi yang menuntut adanya pemberdayaan bawahan adalah : permasalahan/prospek SDM, dan perilaku/keputusan manajerial.

**Tjiptono & Diana** (1995:131-133) memberikan faktor-faktor yang menghambat pemberdayaan tenaga kerja, yaitu : ketidakmampuan, (2) nilai-nilai pribadi, (3) ego; (4) pelatihan manajemen; (5) karakteristik kepribadian para manajer; (6) ketidakterlibatan manajer, dan (7) struktur organisasi dan praktek manajemen.

Pemberdayaan tenaga kerja merupakan salah satu bentuk pelayanan organisasi dalam rangka memuaskan pelanggan internalnya. Kepuasan tenaga kerja akan terwujud bila kebutuhannya terpenuhi.

Indikator untuk mengukur pemberdayaan tenaga kerja (bawahan) pada penelitian ini menggunakan instrumen **Nahavandi** (1990) yang diterjemahkan oleh **Usnan** (1999:26-28). Faktor-faktor untuk mengukur pemberdayaan tenaga kerja menurut Nahavandi (1990) adalah : (1) melakukan perubahan transisi, (2) menghidupkan usaha baru, (3) meningkatkan persaingan, (4) hirarkhi birokratis, (5) dominasi kepemimpinan, (6) membesarkan kesalahan, (7) keterlibatan bawahan, (8) kejelasan kinerja dan tujuan, (9) realistis,

(10) kejelasan sistem bonus, (11) kompetensi, (12) inovasi dan bonus, (13) peluang berpartisipasi, (14) tugas rutin, (15) sumberdaya, dan (16) peluang berinteraksi dengan pimpinan.

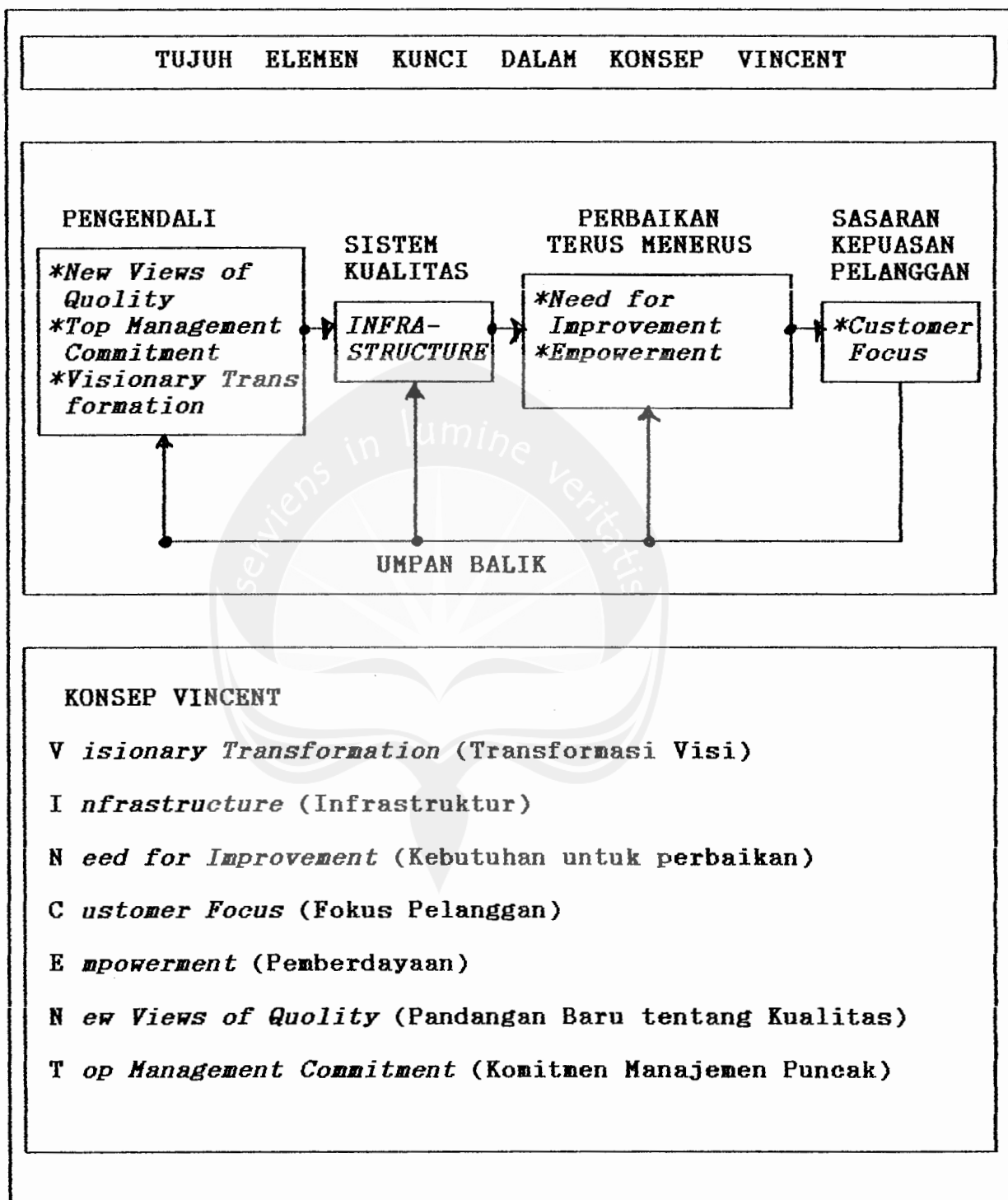
#### **2.5. Pengaruh Pemberdayaan, Iklim lingkungan dan Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Dinamika perbaikan kualitas dapat diterapkan dalam manajemen bisnis total. Manajemen bisnis total merupakan semacam bisnis yang mengintegrasikan manajemen produksi total (*total productivity management*), manajemen kualitas total (*total quality management*), manajemen sumber daya total (*total resource management*), manajemen teknologi total (*total technology management*), dan manajemen biaya total (*total cost management*), melalui pengembangan sumberdaya manusia yang andal untuk memperoleh hasil optimum yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customers' satisfaction*). Sasaran akhir dari manajemen bisnis total adalah meningkatkan kepuasan pelanggan melalui upaya perbaikan proses dari sistem industri secara terus-menerus (*countinous process improvement*).

Vincent Gaspersz (1997:1) mengemukakan "dalam dinamika perbaikan kualitas terdiri dari tujuh elemen yang merupakan suatu kesatuan dan memiliki peranan yang sama penting". Ketujuh elemen tersebut adalah : (1) transformasi visi (*Visionary transfor-*

*mation*); (2) infrastruktur (*infrastructure*); (3) kebutuhan untuk perbaikan (*need for improvement*) ; (4) fokus pelanggan (*customers focus*); (5) pemberdayaan (*empowerment*); (6) pandangan baru tentang kualitas (*new view of quality*); (7) komitmen manajemen puncak (*top management commitment*). Urutan dari elemen-elemen dalam konsep Vincent tidak menunjukkan urutan prioritas dalam dinamika perbaikan kualitas, kecuali bahwa urutan itu membentuk kesatuan dan susunan untuk menyusun nama **V I N C E N T**. Oleh karena itu, dalam penelitian ini mencoba menentukan urutan atau variabel yang paling dominan yang menentukan kepuasan kerja tenaga kerja.

Konsep Vincent Gaspersz (1997) menggambarkan kepuasan konsumen, efektivitas kepemimpinan, iklim lingkungan kerja dan pemberdayaan sumberdaya seperti gambar berikut ini :



Gambar 2.1. Kerangka kerja Konsep Vincent

Dari gambar 2.1. tampak bahwa konsep Vincent Gaspersz berfokus pada pelanggan (*customer focus*) dengan sasaran meningkatkan kepuasan pelanggan terus-menerus (*continuous customer satisfaction improvement*) yang dikendalikan oleh pemimpin transformasional (*transformational leaders*) yang memiliki pandangan baru tentang kualitas (*new views of quality*) berlandaskan pada komitmen manajemen sehari-hari yang sesuai dengan visi perusahaan itu. Usaha-usaha ini mengimplementasikan dengan membangun infrastruktur (*infrastructure*) berupa sistem kualitas modern yang secara terus-menerus mengalami perbaikan berdasarkan pada kebutuhan untuk perbaikan (*need for improvement*) melalui pemberdayaan (*empowerment*). Efektivitas kepemimpinan, iklim lingkungan kerja dan pemberdayaan sumberdaya manusia merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran akhir.

## 2.6. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Hasil riset kepuasan kerja dalam majalah SWA Edisi 7 - 27 Maret 1996 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan dari industri jasa di Indonesia belum menggembirakan (78%). Jika penelitian ini meneliti tingkat kepuasan pelanggan secara kualitatif, maka penelitian ini meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan tenaga kerja

(pelanggan internal) proyek konstruksi di Yogyakarta dengan metode kuantitatif.

**Ryan** (1985) mengemukakan hasil riset kepuasan pelanggan dari industri jasa di Amerika Serikat dan menemukan alasan-alasan kualitas pelayanan yang jelek. Jika penelitian ini meneliti tingkat kepuasan pelanggan secara kuantitatif, maka penelitian ini mencoba meninjau kepuasan kerja secara kualitatif dan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja tenaga kerja (pelanggan internal) proyek konstruksi di Yogyakarta.

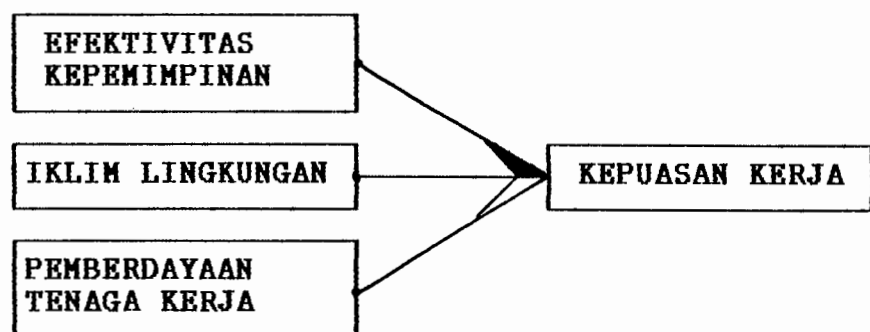
Wirawan Soerodjo (1998), dari hasil penelitiannya mengungkapkan secara meyakinkan bahwa kepuasan klien dapat diprediksi dari efektivitas kepemimpinan dan pemberdayaan karyawan, maka penelitian ini meneliti pengaruh efektivitas penyelia, iklim lingkungan kerja dan pemberdayaan tenaga kerja tukang bangunan terhadap kepuasan kerjanya.

## 2.7. Kerangka Teoritik

Analisis kepuasan kerja memerlukan pertimbangan variabel-variabel tertentu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja tenaga kerja.

Landasan teori dibuat berdasarkan asumsi bahwa efektivitas kepemimpinan penyelia sebagai mediator mempengaruhi tingkat kepuasan kerja tenaga kerja tukang bangunan ( termasuk tenaga kerja ).

Iklm lingkungan kerja dan pemberdayaan tenaga kerja mempengaruhi kepuasan kerja karena setiap manusia pada hakekatnya membutuhkan lingkungan yang kondusif dan perhatian terhadap eksistensinya. Kepuasan kerja tenaga kerja merupakan hasil proses kerja sama dan perbaikan terus-menerus yang melibatkan sistem secara keseluruhan, mencakup : (1) efektivitas kepemimpinan, pemimpin yang efektif dalam masa reformasi ini menggunakan kepemimpinan transformasional karena tipe inilah yang sementara ini dianggap mampu melaksanakan sistem manajemen kualitas modern; (2) iklim lingkungan kerja dan (3) sumberdaya manusia. Kesemuanya dilakukan berdasarkan identifikasi terhadap kebutuhan tenaga kerja yang diperoleh melalui pengukuran dan umpan balik dari kepuasan kerja tenaga kerja yang ada. Jadi ketiga variabel tersebut mempengaruhi kepuasan kerja tenaga kerja. Kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan seperti gambar 2.2.



Gambar 2.2. Kerangka Teoritik