

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan variatif. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan para bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai proses tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik.

Menurut Bass dalam Yukl (2009:4) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (*bawahan*). Pengaruh (*influence*) dalam hal ini berarti hubungan diantara pemimpin dan pengikut sehingga bukan sesuatu yang pasif, tetapi merupakan suatu hubungan timbal balik dan tanpa

paksaan. Dengan demikian, kepemimpinan itu sendiri merupakan proses yang saling mempengaruhi.

Pemimpin mempengaruhi bawahannya, demikian sebaliknya. Orang-orang yang terlibat dalam hubungan tersebut menginginkan sebuah perubahan sehingga pemimpin diharapkan mampu menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi dan bukan mempertahankan status quo. Selanjutnya, perubahan tersebut bukan merupakan sesuatu yang diinginkan pemimpin, tetapi lebih pada tujuan (*purpose*) yang diinginkan dan dimiliki bersama. Tujuan tersebut merupakan sesuatu yang diinginkan, yang diharapkan, yang harus dicapai di masa depan sehingga tujuan ini menjadi motivasi utama visi dan misi organisasi. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai perubahan berupa hasil yang diinginkan bersama. Kepemimpinan merupakan aktivitas orang-orang, yang terjadi di antara orang-orang, dan bukan sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang sehingga kepemimpinan melibatkan pengikut (*followers*). Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu. Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah, selagi bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Para peneliti bidang sumber daya manusia telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*Task Oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*Employee Oriented*), Bass (2009:225). Pemimpin yang berorientasi tugas, mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

Sedangkan pemimpin berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok (Handoko, 2010:193).

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Pemaksaan kehendak oleh atasan mestinya tidak dilakukan. Namun, pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan yang bijaksana kepada bawahan, maka akan terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan digunakan dalam berinteraksi dengan bawahannya, melalui berinteraksi ini antara atasan dan bawahan masing-masing memiliki status yang berbeda. Berinteraksinya dua status yang berbeda terjadi, apabila status pemimpin dapat mengerti keadaan bawahannya. Pada umumnya bawahan merasa dilindungi oleh pimpinan apabila pimpinan dapat menyejukkan hati bawahan terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Cara berinteraksi oleh pimpinan akan mempengaruhi tujuan organisasi. Bawahan

umumnya lebih senang menerima atasan yang mengayomi bawahan sehingga perasaan senang akan tugas timbul, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Pemimpin yang bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan baik dan disatu sisi timbul kesadaran untuk bekerja sama dan bekerja produktif. Berbagai macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi. Pimpinan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinan dan teknik-teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan.

Pola dasar terhadap gaya kepemimpinan yang lebih mementingkan pelaksanaan tugas oleh para bawahannya, menuntut penyelesaian tugas yang dibebankan padanya sesuai dengan keinginan pimpinan. Pemimpin menuntut agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemimpin beranggapan bahwa bila setiap anggota melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota.

Dengan gaya kepemimpinan yang berpola untuk mementingkan pelaksanaan kerjasama, pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerjasamayang intensif, efektif, dan efisien, semua tugas dapat dilaksanakan secara optimal. Pelaksanan dan bagaimana tugas dilaksanakan berada di luar perhatian pemimpin, karena yang penting adalah hasilnya bukan prosesnya. Namun jika hasilnya tidak seperti yang diharapkan, tidak ada pilihan lain, selain mengganti pelaksanaanya tanpa menghiraukan siapa orangnya. Pola dasar ini menggambarkan kecenderungan, jika dalam organisasi tidak ada yang mampu, mencari pengganti dari luar meskipun harus menyewa serta membayar tinggi. Pemimpin hanya membuat beberapa keputusan penting pada tingkat tertinggi dengan pemahaman yang konseptual. Pemimpin yang efektif dalam organisasi menggunakan desentralisasi dalam membuat keputusannya. Hal tersebut memberikan kewenangan pada bawahan serta melaksanakan sharing dalam memutuskan suatu keputusan. Di bawah ini akan diuraikan secara terperinci gaya-gaya kepemimpinan berdasarkan teori sumber daya manusia yang telah ada.

b) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns

(2008). Menurut Bass dalam Yukl (2009:290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Menurut Bass dalam Yukl (2009:224) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu.

Menurut Bass dalam Yukl (2009:305) dengan kepemimpinan transformasional, bawahan memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin transformasional mentransformasi dan memotivasi bawahannya dengan (1) membuat mereka lebih menyadari akan pentingnya hasil akhir dari sebuah pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Robbins dan Judge (2012:261), gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyempingkan

kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa (2011:159) adalah:

- 1) *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- 2) *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- 3) *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
- 4) *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut Avolio dan Bass (2011) terdiri dari:

- 1) Karismatik

Karismatik merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mem-

percaya pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah memengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

2) Inspirasional

Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

3) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual merupakan upaya pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan dengan perspektif baru. Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam

menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

4) Perhatian secara Individual

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai indentifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada yunior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya. Dengan demikian, keempat ciri tersebut yang merupakan perilaku transformasional. Pemimpin diharapkan mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan performance kerja yang lebih memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi.

Dari hasil penelitiannya, Devanna dan Tichy mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yang efektif antarlain (Luthans, 2006):

- 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
- 2) Mereka mendorong keberanian dan pengambilan risiko.
- 3) Mereka percaya pada orang-orang.
- 4) Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.
- 5) Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*).
- 6) Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidak pastian.
- 7) Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

2) **Kepuasan Kerja**

Dalam Robbins (2015: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Menurut Lawler (dalam Robbins, 2015:180), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan.

Mangkunegara (2015:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun menyongkong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda – beda pula. tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Priansa (2004: 291) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2015: 181-182):

1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3) Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

Variabel-variabel kepuasan kerja, menurut mangkunegara (2015:117) yaitu:

1) Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

2) Tingkat Ketidakhadiran (*absen*) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (*absen*) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3) Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relative muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapan dengan realitas kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4) Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5) Ukurang Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, dan partisipasi pegawai.

Factor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja, menurut Mangkunegara (2015:120) yaitu:

- 1) Factor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalam kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Factor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (*golongan*), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Dampak Kepuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal – hal tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti unjuk kerja dan *turnover*, tetapi juga variabel non kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup.berikut uraian mengenai dampak kepuasan kerja pegawai:

1) Kinerja

Sebagian pakar membuktikan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan motivasi kerja pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun ada beberapa juga yang melakukan penelitian bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja.

Robbins (2006) menyatakan bahwa produktivitas kerja pegawai mengatakan pegawai pada kepuasan kerja. Jika pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik, maka organisasi akan menghargai produktivitasnya tersebut.

2) *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Menurut Schnake (Spector,1997) adalah perilaku di luar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi.

3) Perilaku Menghindar

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku – perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu

berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat.

4) *Burnout*

Burnout adalah emosional *distress* atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan. Teori *Burnout* mengatakan bahwa pegawai yang dalam keadaan *Burnout* mengalami gejala – gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Maslach dan Jackson (Spector, 1997) menyatakan bahwa *Burnout* terdiri dari tiga komponen yaitu :

- a) Dispersonalisasi, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap orang lain.
- b) *Emotional exhaustion*, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja.
- c) Berkurangnya *personal accomplishment*, yaitu perasaan bahwa tidak ada hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.

5) Kesehatan Mental dan Fisik

Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran – ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur atau rentang kehidupan.

6) Perilaku Kontra produktif

Perilaku yang berlawanan dengan *organizational citizenship* adalah *counterproductive*. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi penyerangan terhadap rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase dan pencurian.

7) Kepuasan Hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan.

Teori -Teori Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (2003) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umum adalah :

1) Teori Dua Faktor (*Two-factor Theory*).

Teori kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variabel yang berbeda yakni *hygiene factors* dan *motivators*. *Hygiene factors* adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari faktor – faktor (kualitas pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas lembaga, hubungan kerja dan kebijakan organisasi). Karena faktor – faktor ini bersifat mencegah

reaksi negatif maka disebut sebagai *hygiene (maintenance) factors*. Kepuasan kerja yang didatangkan dari sekumpulan faktor – faktor yang berhubungan pekerjaannya atau hasil secara langsung dari pekerjaannya (peluang promosi, pengakuan, tanggung jawab, prestasi) disebut sebagai *motivators*, karena merupakan level tertinggi dari kepuasan kerja.

2) Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori kerja yang menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya 9 penghargaan dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas, jika memperoleh hasil yang sedikit maka ia akan lebih sedikit puas. Teori ini berfokus pada banyak hasil yang diterima dengan persepsi mereka.

3) Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2013:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Widodo (2015:131) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material.

Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 Bernardin, dalam Robbins (2006:260) yaitu:

a) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

f) Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2013:67-68) yaitu:

a) *Faktor Kemampuan*

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) *Faktor Motivasi*

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) Kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan

menciptakan situasi kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Menurut Dessler (2007:136), ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- a) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, ketrampilan, dan penerimaan keluaran.
- b) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan sarana, arahan dan perbaikan
- d) Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, saksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e) Komunikasi, meliputi: hubungan antara pegawai maupun dengan pimpinan, mediasi komunikasi.

Menurut Widodo (2015:136) penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif yang dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi karyawan dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kesempatan untuk meninjau pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

Menurut Widodo (2015:138) tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui ketrampilan dan kemampuan pegawai.
- b) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c) Sebagai dasar pengembangan dan pemberdayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
- f) Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
- g) Hasil penelitian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Menurut Widodo (2015:146), proses penyusunan penilaian kinerja:

- a) Harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun.

- b) Menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja.
- c) Menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d) Melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan yang menduduki suatu jabatan.
- e) Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisis dan dikomunikasikan kembali kepada karyawan yang dinilai agar mereka mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Widodo (2015:151), adapu faktor-faktor lingkungan yang perlu diketahui yang sering menimbulkan masalah dalam kinerja antara lain adalah:

- a) Kordinasi yang kurang baik antar karyawan dalam bekerja
- b) Tidak cukup informasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas
- c) Kurangnya peralatan pendukung dan banyaknya mesin yang rusak
- d) Sulitnya mendapatkan bahan-bahan
- e) Tidak cukup dananya
- f) Kurang erja sama atau komunikasi antar karyawan
- g) Tidak memadainyapelatihan
- h) Tidak cukupnya waktu yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan

- i) Lingkungan pekerjaan yang buruk, misalnya panas, terlalu dingin, berisik, banyaknya gangguan dan lain-lain.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian Agustina Ritawati (2013) yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Jamsostek (persero) cabang Surabaya”. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

Penelitian Indra Kharis (2015) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)”. Hasil penelitian menunjukkan Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Komang Anik Yuliaarnita yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sorga Indah Handicrafts”. Hasil penelitian menunjukkan Secara simultan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel yang memiliki pengaruh terbesar.

Penelitian Martha Andy Pradana, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Djahur Hamid yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepeemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan tetap PT. Mustika Bahana Jaya Lampung”. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mustika Bahana Jaya. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mustika Bahana Jaya.

Penelitian Irvan Hartanto (2014) yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada CV. Timur Jaya. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

Penelitian Samuel Novian Kilapong (2013) yang berjudul “Kepemimpinan transformasional, self efficacy, self esteem pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tropica Cocoprime Manado”. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan transformasional, self efficacy, self esteem berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tropica Cocoprime Manado.

Penelitian Diana Sulianti K. L. Tobing (2009) yang berjudul “pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumantra Utara”. Hasil penelitian menunjukkan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang menunjukkan arah positif maka hipotesis pertama yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima.

Penelitian yang berjudul “Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan sebagai variable intervening pada PT. PLN APJ Surakarta”. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Konsep Dan Hipotesis

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam kepemimpinan transformasional itu harus mencakup 4 dimensi yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, simulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Yang dimaksud dengan pengaruh ideal yaitu pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. Yang dimaksud motivasi inspirasional yaitu

pemimpin harus bisa memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya. Yang dimaksud simulasi intelektual yaitu pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya. Dan yang yang dimaksud pertimbangan individual yaitu pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional itu jika diterapkan atau dipraktekkan oleh karyawan pastinya kinerja karyawan akan berjalan lancar sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan.

Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi Kepuasan Kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Gaya transformasional lebih mengarah terhadap kepemimpinan pemberian perhatian terhadap individu, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan tidak sebatas hubungan kerja sehingga menimbulkan motivasi kerja karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan

kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ibrahim (2011), dan Dewi (2013).

Kilapong (2013) meneliti tentang kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, *self esteem* pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan PT. tropica cocoprime Manado. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa pada PT. Tropica Cocoprime Manado, karyawan merasa kepemimpinan Transformasional belum berjalan secara baik, sehingga tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Sari dan Sriathi (2010), meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada legian village hotel Bali. Metode penelitian yang digunakan adalah teknik analisis linier berganda yang sebelumnya diuji dengan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara parsial terhadap kepuasan kerja.

Nadia (2015), meneliti tentang analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *variable intervening* pada PT. PLN APJ Surakarta. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience*

sampling dan random sampling sebagai teknik pengambilan sampel. Dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Jika kepemimpinannya baik artinya karyawan akan diarahkan, dibimbing, diajari dan diberi contoh untuk kerja yang lebih baik sesuai dengan ketentuan atau standar kerja yang akhirnya kinerja karyawan akan berjalan dengan baik. Seorang karyawan itu jika tidak dipimpin kinerjanya tidak akan maksimal, maka dari itu perlu adanya pemimpin agar bisa mengarahkan karyawan agar kerjanya sesuai dengan posisi masing-masing. kepemimpinan transformasional akan memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, dimana pimpinan mampu melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara-cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan secara luas dan

memberikan motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Setiawan (2015), meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. ISS Indonesia di rumah sakit nasional Surabaya. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan uji F dan uji T dengan memanfaatkan program SPSS for Windows versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya.

Kharis (2015), meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang. Metode penelitian yang digunakan adalah model analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan bank Jatim Cabang Malang. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan bank Jatim Cabang Malang. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan bank Jatim Cabang Malang.

Ritawati (2013), meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero). Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero).

Tintami (2012), meneliti tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada karyawan harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. Metode yang digunakan adalah skala Likert. Pada analisis data menggunakan uji regresi linier sederhana dan uji regresi berganda dengan program SPSS 16.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan Kerja pada karyawan dalam kegiatan organisasi mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dan pada akhirnya akan berpengaruh pada kualitas maupun kuantitas hasil produksi dari para karyawan. Semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja yang diharapkan oleh

karyawan akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan, atau sebaliknya semakin rendah tingkat Kepuasan Kerja karyawan akan menurunkan tingkat Kinerja Karyawan. Kepuasan merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja maka akan bekerja lebih baik dan bersemangat dalam bekerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

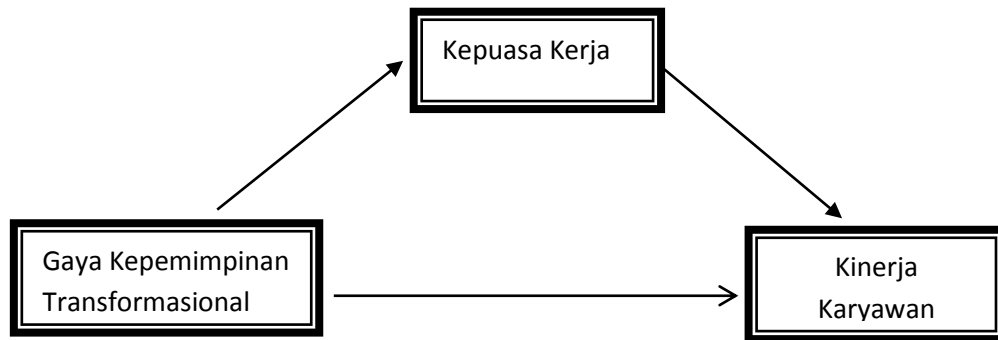
Tobing (2009), meneliti tentang pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. perkebunan nusantara III di Sumantra Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah SEM dengan menggunakan paket program AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kinerja.

Indrawati (2013), meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada rumah sakit swasta di Kota Denpasar. Metode yang digunakan adalah teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan.

Engko (2008), meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual dengan *self esteem* dan *self efficacy* sebagai variable intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

D. Model Penelitian



Gambar .2.1
Model Penelitian.