

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Tinjauan Teori

1. Definisi Kepuasan Kerja (Y)

Secara komprehensif Locke mendefinisikan kepuasan kerja sebagai rasa senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan seseorang berdasarkan pengalaman kerja (Locke yang dikutip oleh Luthans, 1995:408). Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi dari anggota terhadap seberapa baik pekerjaan mereka akan menghasilkan, dimana hal ini mencerminkan ungkapan perasaan (sikap) seseorang terhadap pekerjaannya, mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya, serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan (Wexley & Yukl, 1992:421). Seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, mengindikasikan mempunyai tingkat kepuasan pekerjaan yang tinggi. Sebaliknya seseorang yang mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya, mengindikasikan orang tersebut tidak puas dengan pekerjaannya (Luthans, 1995:409).

Menurut Gibson (1995:92), kepuasan kerja adalah sikap yang dipunyai individu dalam pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya supervisor, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, serta tunjangan. Sebagai kumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamis. Para manajer tidak dapat menciptakan kondisi yang menimbulkan kepuasan kerja sekarang dan kemudian mengabaikannya selama beberapa tahun. Kepuasan kerja dapat menurun secepat timbulnya (biasanya lebih cepat), sehingga mengharuskan para manajer untuk memperhatikannya setiap saat (Wekley & Yukl, 1992:421).

Menurut Robbins dan Judge (2008) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum dimensinya adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju.

Suatu organisasi dimana sebagian besar pekerjanya memperoleh kepuasan kerja, namun tidak tertutup kemungkinan terdapat sebagian kecil diantaranya merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara yaitu dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Menurut Robbins dan Judge (2008) respon-respon tersebut didefinisikan sebagai berikut :

- a. *Exit*. Ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- b. *Voice*. Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
- c. *Loyalty*. Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.
- d. *Neglect*. Ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin memburuk, termasuk

kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2010) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu :

a. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Faktor ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (Perbedaan)

Faktor ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value attainment* (Pencapaian Nilai)

Gagasan *value attainment* adalah kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity (Keadilan)*

Dalam faktor ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/genetic Components (Komponen Genetik)*

Faktor ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Menurut Smith, Kendall, & Hulin yang dikutip oleh Luthans (1995:411) mengemukakan lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

a. Pekerjaan.

Content (isi) dari pekerjaan itu sendiri merupakan sumber kepuasan pekerjaan. Pekerjaan yang dianggap menantang, membutuhkan variasi ketrampilan, tidak membosankan (bersifat rutin) dan mempunyai tingkat

otonomi serta umpan balik yang tinggi akan mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan kerja (Jane yang dikutip oleh Luthans, 1995:411). Katznel dkk. yang dikutip oleh Robbins, 1996:342), mengungkapkan bahwa anggota cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya, menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakannya. Karakteristik ungkapan ini membuat pekerjaan secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang dapat menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak tantangan dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan anggota akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Pimpinan.

Kepuasan kerja anggota merupakan hasil dari kemampuan pimpinan dalam meminta pendapat dan partisipasi anggota. Demikian juga karakteristik pribadi pimpinan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja anggota (Luthans, 1995:413).

c. Upah.

Tingkat upah merupakan faktor multi dimensi yang signifikan tetapi kompleks dalam kepuasan pekerjaan (Judge yang dikutip oleh Luthans, 1996:411). Dalam upah yang diterima, orang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari, dan dengan melihat tingkat upah yang diterimanya, orang dapat mengetahui sejauh mana manajemen menghargai kontribusi pekerjaan seseorang dalam organisasi tempat kerjanya. Anggota cenderung menginginkan sistem upah dan kebijaksanaan promosi yang adil dan sesuai dengan pengharapannya. Bila upah dirasakan adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, maka kemungkinan besar kepuasan pekerjaan akan tercapai. Tentu saja, tidak semua orang hanya mengejar uang. Banyak orang dapat menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja dilokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut, ataupun mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan. Perlu diketahui bahwa upah yang besar bukan

merupakan kunci kepuasan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan (Lowler III, 1973:64).

d. Promosi.

Kesempatan promosi tampaknya memiliki efek yang beragam terhadap kepuasan pekerjaan (Luthans, 1995:412). Hal ini dikarenakan promosi menggunakan sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan yang beragam. Misalnya, promosi dapat berdasar senioritas, dan atau promosi berdasarkan pada tingkat kinerja. Para anggota menginginkan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Witt & Nye yang dikutip oleh Robbins, 1996:343).

e. Rekan Kerja.

Dukungan sosial rekan kerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan pekerjaan bagi seorang

anggota, karena merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya. Kondisi kelompok kerja akan memiliki efek terhadap kepuasan pekerjaan. Kondisi kelompok kerja yang saling mendukung akan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan anggota. Kelompok kerja yang bagus dapat membuat seseorang bekerja dengan senang. Oleh karena itu, kelompok kerja dapat merupakan sumber dukungan, kesenangan, nasehat, dan bantuan bagi pekerja secara individual (Luthans, 1995:413).

Kondisi kerja merupakan faktor lain yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan pekerjaan. Anggota akan dapat bekerja lebih baik dalam kondisi kerja yang baik, bersih, dan menarik. Sebaliknya jika kondisi kerja kurang baik, berisik dan kotor, anggota akan merasa ada hambatan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan kata lain pengaruh kondisi kerja terhadap kepuasan kerja sama dengan pengaruh dari rekan kerja. Jika kondisi kerja baik, maka akan baik pula pengaruhnya pada kepuasan kerja dan sebaliknya jika kondisi kerja buruk, maka kepuasan kerja akan rendah (Luthans, 1995:314). Beberapa studi tentang

kondisi kerja mengungkapkan bahwa anggota lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak merepotkan (Robbins, 1996:344). Temperatur, cahaya dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu dalam atau terlalu sedikit), misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang.

f. Pengaruh Kepuasan Kerja Anggota terhadap Pimpinan

Perilaku pimpinan langsung merupakan determinan penting terhadap kepuasan kerja anggota. Namun, tanggapan pekerja terhadap pimpinan kerja langsung biasanya akan tergantung pada karakteristik pimpinannya. Jarang sekali terdapat hubungan yang sederhana dan konsisten antara karakteristik pemimpin dan kepuasan anggota. Hasil dari sebagian riset menunjukkan bahwa para pekerja lebih puas dengan pimpinan yang bijaksana dan Tut Wuri Handayani dibanding dengan pimpinan yang selalu berbeda atau bermusuhan dengan anggotanya. Penemuan ini tidaklah mengherankan, karena orang yang hangat dan bijaksana biasanya lebih banyak disukai, apakah mereka pemimpin atau bukan.

Pengaruh – pengaruh dari pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan terhadap kepuasan kerja kurang dapat diprediksi. Dalam beberapa riset, para pekerja lebih banyak mendapatkan kepuasan dengan pemimpin yang tidak terlalu berorientasi pada pekerjaan. Ketidakselarasan hasil-hasil ini dapat mencerminkan perbedaan-perbedaan diantara studi yang berkaitan dengan kesukaan pekerja dengan kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan. Dalam situasi pekerjaan dimana anggota melakukan peran-peran yang sangat kabur atau membingungkan, para anggota akan lebih menyukai seorang pemimpin yang memperjelas ketentuan-ketentuan perannya. Maksudnya jika anggota tidak mampu mencari kejelasan perannya dalam melaksanakan kerjanya, anggota akan cenderung menyukai seorang pemimpin yang memberikan petunjuk dan ketentuan-ketentuan yang memadai. Di pihak lain, pemimpin yang tidak mengawasi dengan ketat lebih disukai pada kondisi peran kerja ditentukan dengan jelas dan para anggota sangat cakap melaksanakan pekerjaannya tanpa terlalu sering diberikan petunjuk dan perintah.

Berikutnya, jika motivasi anggota rendah dan mereka mendapatkan pekerjaan yang tidak menyenangkan, mereka akan lebih menyukai seorang pemimpin yang tidak terlalu menekankan untuk memelihara tingkat pelaksanaan tingkat kerja yang tinggi. Banyaknya partisipasi anggota juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kesukaan anggota untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan akan berbeda-beda tergantung pada tipe keputusan, kepribadian, kebutuhan anggota, dan sejauh mana para anggota mempercayai pemimpinnya. Dalam studi Morse di tahun 1953 yang dikutip oleh Wekley & Yukl (1992:423), para pekerja sangat terpuaskan bila banyaknya partisipasi sama dengan jumlah partisipasi yang diinginkan, tanpa memperhatikan seberapa banyak yang diinginkan. Namun demikian para peneliti telah memulai mengidentifikasi sifat-sifat individu dan variabel-variabel situasional tertentu yang membentuk kesukaan pekerja terhadap pengawasan partisipatif (Wexley & Yukl, 1992:423).

g. Pentingnya Kepuasan Kerja yang Tinggi

Pentingnya kepuasan kerja itu jelas. Para manajer seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam

organisasi mereka, karena sekurang-kurangnya ada tiga alasan (Robbins, 1996:345) yaitu: (1) ada bukti yang jelas bahwa anggota yang tak terpuaskan lebih sering melawan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri; (2) telah diperagakan bahwa anggota yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia yang lebih panjang; (3) kepuasan pada pekerjaan dibawa ke kehidupan anggota di luar pekerjaan.

Anggota yang terpuaskan mempunyai tingkat keluar maupun kemangkiran yang lebih rendah. Bagaimanapun, jika kita mempertimbangkan kedua perilaku tersebut secara terpisah, kita dapat lebih yakin mengenai pengaruh kepuasan terhadap keluarnya anggota. Secara khusus, kepuasan dihubungkan secara negatif dengan kuat dan konsisten terhadap keputusan seorang anggota untuk meninggalkan organisasi. Meskipun kepuasan dan absensi juga dihubungkan secara negatif, kesimpulan mengenai hubungan ini hendaknya diterima dengan lebih hati-hati.

Suatu dimensi yang sering diabaikan dari kepuasan kerja adalah hubungan dengan kesehatan anggota. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa anggota yang tidak

terpuaskan dengan pekerjaan mereka cenderung lebih mudah menderita kemunduran kesehatan, mulai dari sakit kepala sampai penyakit jantung. Beberapa riset bahkan menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan peramal yang lebih baik dari panjangnya usia daripada kondisi fisik. Studi ini menyarankan bahwa kepuasan kerja tidak semata-mata gejala psikologis. Stress yang dihasilkan dari ketidakpuasan tampaknya meningkatkan kerawanan seseorang terhadap serangan jantung. Bagi para manajer, ini berarti bahwa jika kepuasan tidak menghantar ke keluarnya anggota dan absensi, tujuan dari suatu angkatan kerja yang terpuaskan mungkin dapat dibenarkan karena hal itu akan mengurangi biaya medis dan hilangnya secara dini anggota yang dihargai akibat penyakit jantung.

Hal penting lainnya dalam mendukung kepuasan kerja adalah efek yang dikenakan oleh kepuasan kerja terhadap masyarakat keseluruhan. Bila para anggota bahagia dengan pekerjaannya, hal itu akan memperbaiki hidup mereka diluar pekerjaan. Kontras dengan itu, anggota yang tidak terpuaskan membawa pulang sikap negatif. Beberapa manfaat dari kepuasan kerja timbul pada semua

warga dalam masyarakat. Anggota yang terpuaskan akan lebih besar kemungkinan menjadi warga yang terpuaskan. Orang-orang ini akan menunjukkan suatu sikap yang lebih positif terhadap hidup pada umumnya dan menjadi orang-orang yang secara psikologis lebih sehat untuk suatu masyarakat.

Kepuasan kerja itu penting. Bagi manajemen, suatu angkatan kerja yang terpuaskan akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi karena gangguan yang lebih sedikit yang disebabkan oleh kemangkiran atau berhentinya anggota, rendahnya biaya medis, maupun rendahnya biaya asuransi jiwa. Disamping itu, terdapat manfaat bagi masyarakat pada umumnya. Kepuasan kerja akan terbawa pada saat diluar pekerjaan. Jadi, tujuan kepuasan kerja yang tinggi untuk anggota dapat dibela baik dalam rupiah maupun dalam tanggungjawab sosial.

Berdasarkan uraian-uraian di atas kepuasan kerja merupakan hasil persepsi dari anggota terhadap seberapa baik pekerjaan mereka akan menghasilkan, dimana hal ini mencerminkan ungkapan perasaan (sikap) seseorang terhadap pekerjaannya, mencerminkan pengalaman yang

menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya, serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan (Wexley & Yukl, 1992, h. 421).

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan 5 dimensi pertanyaan yang diambil dari *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yaitu, (1) pekerjaan, perasaan anggota terhadap pimpinan dalam menghadapi masalah pekerjaan, (2) pimpinan, penilaian tentang kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan, (3) pendapat anggota mengenai peraturan dan tata kerja yang diterapkan organisasi, (4) kesempatan promosi yang anggota alami pada organisasi, (5) mengenai kondisi lingkungan kerja anggota. MSQ telah ditunjukkan dalam penelitian sebelumnya memiliki sifat psikometris yang pada umumnya baik, dan berkorelasi dengan baik dengan ukuran-ukuran kepuasan pekerjaan lainnya (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996:270).

2. Definisi Kepemimpinan Transformasional (X₁).

Konsep kepemimpinan transformasional dirumuskan oleh Burns yang dikutip oleh Yukl (1994, h. 346) dari riset deskriptif tentang para pemimpin politik. Burns

mendeskripsikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana “pimpinan dan pengikut dapat saling meningkatkan level-level moralitas dan motivasi masing-masing ke tingkat yang lebih tinggi”. Pemimpin itu berupaya menimbulkan kesadaran pengikutnya dengan mengajukan idealisme-idealisme dan nilai moral yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, kesetaraan, kedamaian, dan kemanusiaan, bukan dengan menumbuhkan emosi yang lebih dasar seperti ketakutan, keserakahan, kecenderungan, atau kebencian.

Istilah *transformational leadership* dimunculkan pertama kali pada tahun 1973 oleh Downton. Kemudian James McGregor Burns, seorang sosiolog politik, menulis buku *leadership* di tahun 1978 menyatakan bahwa pemimpin menangkap motivasi para pengikutnya dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama (Lensufiie, 2010).

Kepemimpinan transformasional menurut Burns dalam Yukl (2009) 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 Robbins (2006) bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Bass dalam Yukl (2009) mendefenisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Adanya penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Bass, pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional dewasa ini dianggap sebagai kepemimpinan efektif yang relevan diterapkan di mana pun untuk segala jenis situasi, serta mampu menghasilkan suatu prestasi kerja yang luar biasa bagi sebuah organisasi (Yukl, 2009).

Dimensi perilaku kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009) adalah :

a. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin transformasional menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan kecerdasan, mengutamakan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara teliti.

b. Konsiderasi Individual (*individualized consideration*)

Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor dan memberikan nasehat.

c. Motivasi Inspirasional (*inspirational motivation*)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk member motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang

disekitarnya. Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan slogan-slogan untuk memfokuskan usaha mengungkapkan sesuatu yang penting secara sederhana.

d. Pengaruh Idealis (*Idealized influence*)

Pemimpin transformasional berperilaku sebagai model bagi bawahannya. Pemimpin seperti ini biasanya dihormati dan dipercaya, cenderung kharismatik, melalui perumusan visi dan misi secara jelas, memperoleh dukungan dan kepercayaan dari bawahan/anggota organisasi dan/atau rekan kerja.

Menurut istilah Maslow mengenai jenjang kebutuhan, para pemimpin transformasional mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan ke jenjang yang lebih tinggi pada para pengikutnya. Para pengikut diangkat dari “pribadi sehari-hari” mereka menjadi “pribadi yang lebih baik”. Menurut Burns yang dikutip oleh Yukl (1994:347), kepemimpinan transformasional dapat ditunjukkan oleh siapapun dalam organisasi pada setiap posisi. Pemimpin transformasional adalah orang yang mempengaruhi rekan sekerja, atasan, dan anggota. Pemimpin transformasional dapat muncul dalam tindakan sehari-hari orang biasa, tetapi ia bukanlah pemimpin yang biasa atau umum.

Burns yang dikutip oleh Yukl (1994:347) mempertentangkan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Pada kepemimpinan transaksional, pemimpin memotivasi para pengikut dengan mempertukarkan *reward* dengan prestasi kerja pengikutnya. Hal ini mengindikasikan pemimpin transaksional menekankan pertukaran yang bernilai ekonomis dan menguntungkan kedua pihak. Sebagai contoh, pimpinan organisasi menjanjikan bayaran dan jabatan yang lebih tinggi untuk hasil kerja. Kepemimpinan transaksional memang juga menyangkut nilai-nilai, tetapi nilai-nilai yang relevan dengan proses jual beli, seperti kejujuran, kesederhanan, tanggung jawab dan ketimbal-balikan. Burns juga membedakan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dari pengaruh yang didasarkan pada otoritas birokrasi. Pada organisasi-organisasi birokratis, pemimpin menekankan kekuasaan sah dan penghargaan pada aturan dan tradisi, bukannya mendasarkan pada pertukaran gagasan.

Menurut Burns, kepemimpinan adalah suatu proses, bukan seperangkat tindakan yang terpisah-pisah. Burns mendeskripsikan kepemimpinan sebagai "suatu arus interrelasi

yang berkembang yang mana para pemimpin secara terus-menerus merangsang respon motivasional dari para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka saat mereka menemui penolakan, dalam suatu proses aliran dan aliran balik tanpa henti. Kepemimpinan transformasional dapat dipandang baik sebagai suatu proses pengaruh level mikro antara individu dan sebagai suatu proses level makro pemobilisasian kekuasaan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi intitusi-intitusi. Pada level makro, kepemimpinan transformasional melibatkan pembentukan, pengekspresian, pengaruh konflik di antara kelompok-kelompok orang, serta pemotivasian individu-individu.

Bass yang dikutip oleh Yukl (1994:348) mengusulkan teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan dari gagasan Burns. Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut pemimpin transformasional, bisa diukur terutama dari pengaruh pemimpin itu terhadap pengikutnya. Pengikut dari pemimpin yang transformasional akan merasakan kepercayaan, kekaguman, setia dan hormat kepada sang pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang pada mulanya diharapkan untuk mereka lakukan. Pemimpin akan

mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari akan pentingnya hasil-hasil pekerjaan, mendorong mereka untuk mengesampingkan kepentingan diri mereka sendiri demi organisasi atau tim, memotivasi jenjang kebutuhannya (hierarki Maslow) ke jenjang yang lebih tinggi.

Pada awalnya menurut teori Bass, perilaku kepemimpinan transformasional mencakup tiga komponen, yaitu kharisma, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Kharisma didefinisikan sebagai suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi perilaku dengan membangkitkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan sang pemimpin. Stimulasi intelektual adalah suatu proses dimana pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut untuk memandang masalah-masalah itu dari perspektif baru. Pertimbangan individual mencakup penyediaan dukungan, dorongan, dan pengalaman-pengalaman yang membangun bagi para pengikut.

Sebuah revisi terbaru terhadap teori tersebut menambahkan sebuah perilaku transformasional lain yang disebut inspirasi (atau “motivasi inspirasional”), yang

didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan suatu visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha anggota, dan memodelkan perilaku yang tepat. Komponen perilaku kepemimpinan transformasional berinteraksi untuk mempengaruhi perubahan-perubahan pada para pengikutnya, dan efek kombinasinya membedakan antara kepemimpinan transformasional dan kharismatik.

Ada enam dimensi dalam kepemimpinan transformasional yaitu:

a. Pengartikulasian suatu visi.

Dalam dimensi manajer dalam suatu organisasi akan berusaha mencari peluang baru bagi organisasi tersebut, manajer memberikan gambaran yang menarik tentang masa depan organisasi, manajer memiliki suatu pemahaman yang jelas tentang tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, manajer memberikan inspirasi orang lain tentang rencana masa depan suatu organisasi, dan manajer mampu menjadikan orang lain berkomitmen terhadap cita-cita terhadap organisasi di masa yang akan datang.

- b. Penyediaan suatu model yang tepat.

Dalam dimensi ini manajer memberikan pengarahan pada anggota untuk bekerja dengan cara-cara yang lebih sederhana, manajer memberikan suatu model yang bagus untuk menjalankan usaha atau bekerja, dan manajer mengarahkan anggota dengan memberikan suatu contoh dalam suatu pekerjaan.

- c. Pemupukan penerimaan terhadap sasaran kelompok.

Manajer memberikan dorongan pada anggota untuk bekerja dalam kelompok, manajer memupuk kerjasama diantara kelompok kerja, manajer menjadikan kelompok kerja dapat bekerjasama untuk mencapai sasaran yang sama, dan manajer akan mengembangkan suatu sikap dan semangat tim kerja diantara anggotanya

- d. Harapan-harapan terhadap kinerja yang tinggi.

Manajer menunjukan bahwa ia berharap memperoleh banyak masukan dari anggota, manajer menyatakan dengan tegas mengenai prestasi kerja (kinerja) terbaik yang harus dicapai anggota, dan manajer selalu ingin menjadi nomer satu.

e. Pemberian dukungan individual.

Manajer bertindak dapat mempertimbangkan perasaan anggota, manajer menunjukkan perhatian terhadap perasaan-perasaan pribadi anggota, manajer memberikan perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan pribadi anggota, dan manajer memperlakukan anggota dengan mempertimbangkan perasaan-perasaan pribadi anggotanya.

f. Stimulasi intelektual.

Manajer memberikan cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah yang sebelumnya dianggap sulit oleh anggota, manajer mempunyai wawasan baru yang memaksa anggota untuk berpikir kembali, dan manajer akan memotivasi anggota untuk berpindah tentang cara menyelesaikan suatu masalah dengan cara-cara baru.

Berikut ini disajikan beberapa pendapat ahli tentang kepemimpinan transformasional yang baik untuk diterapkan dalam organisasi, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Transformasional vs Kharismatik

Menurut Bass yang dikutip oleh Yukl (1994, h. 349), “Kharisma merupakan unsur penting dari kepemimpinan transformasional, tetapi secara sendirian

tidaklah cukup untuk menjelaskan proses transformasional”. Beberapa individu yang kharismatik, seperti bintang musik rock, bintang film, dan atlet terkenal, tidak memiliki efek transformasional apapun pada para pengikut. Para pengikut dapat mengidentifikasi seorang selebritis yang kharismatik, meniru perilaku dan penampilan seseorang, tetapi mereka jarang termotivasi untuk mentransformasikan kepentingan pribadi mereka demi manfaat dari suatu sebab yang abstrak.

Para pemimpin transformasional mempengaruhi para pengikut dengan membangkitkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi pada sang pemimpin, tetapi mereka juga bisa mentransformasikan para pengikut dengan berfungsi sebagai pelatih, guru, dan mentor. Para pemimpin transformasional berusaha memperdayakan dan meningkatkan para pengikut, sementara dalam kepemimpinan karismatik hal sebaliknya yang kadang terjadi. Maksudnya, para pemimpin kharismatik berusaha menjadikan para pengikut tetap lemah dan tergantung serta merangsang kesetiaan dan bukannya komitmen pada idealisme.

Menurut Bass, para pemimpin kharismatik lebih sekedar yakin pada kepercayaan-kepercayaan mereka, mereka memandang diri sendiri memiliki suatu tujuan dan takdir supranatural. Para pengikut, di lain pihak, bukan saja percaya dan respek kepada sang pemimpin, mereka dapat mengidolakan dan memuja sang pemimpin sebagai seorang pahlawan maha-manusia atau figur spiritual. Dipandang lebih besar ketimbang kehidupan, seorang pemimpin kharismatik menjadi katalis untuk mekanisme-mekanisme psikodinamis para pengikut, seperti proyeksi, represi, dan regresi.

Psikodinamika individual muncul bila para pengikut berbagai norma, kepercayaan, dan fantasi yang sama yang dapat berfungsi sebagai basis daya tarik emosional dan rasional oleh sang pemimpin. Akan tetapi, Bass juga menekankan bahwa respon orang terhadap pemimpin kharismatik akan dicintai oleh sebagian orang dan dibenci oleh sebagian lainnya. Respon terpolarisasi ini membantu menjelaskan mengapa sedemikian banyak pemimpin politis yang kharismatik yang menjadi sasaran pembunuhan.

Menurut Bass, para pemimpin transformasional dapat dijumpai dalam setiap organisasi pada setiap level. Sebaliknya, pemimpin kharismatik itu jarang. Mereka mungkin muncul bila suatu organisasi berada dalam keadaan stress karena otoritas formal gagal mengatasi suatu krisis yang parah dan nilai-nilai serta kepercayaan tradisional sedang dipertanyakan. Para pemimpin kharismatik lebih mungkin dijumpai dalam suatu organisasi baru yang sedang berjuang untuk bertahan, atau suatu organisasi lama yang gagal, bukannya suatu organisasi tua yang sangat sukses.

b. Kepemimpinan Transformasional vs Pentransformasi

Kepemimpinan transformasional serupa dalam banyak kepemimpinan pentransformasi, tetapi ada juga beberapa perbedaan. Burns membatasi kepemimpinan pentransformasi pada para pemimpin yang mendapat pencerahan (*enlightened*) yang menyerukan nilai-nilai moral positif dan kebutuhan-kebutuhan berordo-lebih tinggi dari para pengikut. Bagi Bass, seorang pemimpin yang mengaktifkan motivasi pengikut dan meningkatkan komitmen pengikut adalah transformasional, tanpa

memandang apakah efek-efeknya pada akhirnya bermanfaat bagi pengikut. Bass tidak mengecualikan para pemimpin yang mengajukan kebutuhan berordo-lebih rendah seperti keamanan, dan kebutuhan ekonomis. Jadi, para pemimpin seperti Adolf Hitler dan Joseph Stalin dianggap transformasional walaupun efek mereka negatif.

Konsep kepemimpinan transformasional dirumuskan oleh Burns yang dikutip oleh Yukl (1994:346) dari riset deskriptif tentang para pemimpin politik. Burns mendeskripsikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana “pimpinan dan pengikut dapat saling meningkatkan level-level moralitas dan motivasi masing-masing ke tingkat yang lebih tinggi”.

Kepemimpinan transformasional ini diukur dengan alat ukur *Transformasional Leadership Behavior Inventory (TLI)* yang dikembangkan oleh Podsakoff *et al.*, (1990:11). Instrumen ini didesain untuk mengukur enam dimensi perilaku kepemimpinan transformasional yang telah diidentifikasi dalam literatur riset (Conger & Kanungo, 1987:640).

Enam dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pengartikulasian suatu visi, dengan 2 indikator:
 - a) Mencari peluang
 - b) Masa depan organisasi
- 2) Penyediaan suatu model yang tepat, dengan 2 indikator:
 - a) Pengarahan
 - b) Role model
- 3) Pemupukan penerimaan terhadap sasaran kelompok, dengan 2 indikator:
 - a) Motivasi/dorongan
 - b) Bekerjasama
- 4) Harapan-harapan terhadap kinerja yang tinggi, dengan 2 indikator :
 - a) Ide-ide/gagasan yang baik
 - b) Prestasi kerja
- 5) Pemberian dukungan individual, dengan 2 indikator:
 - a) Perasaan dalam bekerja
 - b) Perhatian dalam bekerja
- 6) Stimulasi intelektual, dengan 2 indikator:
 - a) Cara baru dalam menyelesaikan masalah
 - b) Wawasan baru dalam pekerjaan.

3. Substitusi Kepemimpinan (X_2)

Secara khusus, Kerr & Jermier (1978) yang dikutip oleh Podsakoff *et al.*, (1996:262) mengusulkan bahwa kepemimpinan bisa terdapat “substitusi” tertentu untuk kepemimpinan yang mencegah pemimpin agar tidak berkelakuan dalam suatu cara tertentu atau yang akan mengimbangi perilaku. Menurut pendekatan ini, kunci untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan adalah mengidentifikasi variabel-variabel situasional yang bisa mensubstitusi, menetralkan, atau meningkatkan efek perilaku seorang pemimpin.

Variabel-variabel yang telah diidentifikasi Kerr & Jermier (1978) yang dikutip oleh Podsakoff *et al.*, (1996:262) sebagai substitusi potensial untuk kepemimpinan adalah empat karakteristik anggota (1. kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan; 2. orientasi profesional; 3. ketidakpedulian terhadap *reward* organisasional; 4. kebutuhan akan independensi), tiga karakteristik tugas (1. umpan balik; 2. tugas-tugas rutin yang secara metodologis; 3. tugas-tugas yang secara intrinsik memuaskan), serta enam karakteristik organisasional (1. formalisasi organisasi; 2. infleksibilitas organisasional; 3.

kohesivitas kelompok; 4. besarnya dukungan staf; 5. *reward* di luar kontrol pemimpin; 6. derajat jarak spasial antara supervisor dengan anggota).

Tidak seperti pendekatan transformasional yang mengasumsikan perilaku transformasional, pemimpinlah yang menjadi kunci untuk peningkatan efektivitas kepemimpinan. Sedangkan pendekatan substitusi kepemimpinan mengasumsikan bahwa kunci riil efektivitas kepemimpinan adalah “mensubstitusi” perilaku pemimpin, sehingga pemimpin dapat mengadaptasi perilakunya agar sesuai. Secara khusus, situasi kepemimpinan (karakteristik anggota, karakteristik tugas, dan karakteristik organisasional) dapat mengganti atau mengimbangi perilaku pemimpin dalam mempengaruhi kepuasan dan kinerja anggota (Luthans, 1995:317).

Riset tentang kepemimpinan yang mengabaikan efek pengganti dapat gagal untuk menyingkap hubungan yang dihipotesiskan. Substitusi bisa dikorelasikan dengan prediktor dan kriteria, tetapi cenderung untuk meningkatkan koefisien yang valid ketika dimasukkan seperangkat prediktor. Prediktor itu tidak hanya cenderung akan mempengaruhi, dimana sikap pemimpin berpengaruh, tetapi juga cenderung untuk

mempengaruhi terhadap variabel kriteria. Kerr & Jermier (1978) yang dikutip oleh Podsakoff *et al.*, (1996:262) secara eksplisit mengusulkan bahwa substitusi kepemimpinan dapat memoderatkan dampak perilaku supportif, yang dipandang oleh banyak orang sebagai suatu bentuk kepemimpinan transformasional. Hipotesis ini selanjutnya menemukan dukungan parsial dalam karya Dobbins & Zaccaro yang dikutip oleh Podsakoff *et al.*, (1996:262), yang menentukan bahwa kohesivitas kelompok memoderatkan dampak dari dukungan individual pada kepuasan kerja.

Penggantian lain untuk kepemimpinan instrumental adalah tugas yang sederhana dan berulang. Bawahan dapat belajar keterampilan yang tepat untuk jenis tugas ini secara cepat tanpa pelatihan dan arahan yang luas oleh pemimpin mereka. Saat tugas itu memberikan umpan balik otomatis mengenai bagaimana baiknya pekerjaan itu dilakukan, pemimpin tidak perlu memberikan banyak umpan balik. Sebagai contohnya sebuah studi menemukan bahwa para pekerja dalam sebuah perusahaan yang memiliki jaringan sistem komputer dan pabrikasi yang terintegrasi secara komputerisasi tidak membutuhkan banyak pengawasan karena mereka mampu

memperoleh umpan balik atas produktifitas dan kualitas secara langsung dari sistem informasi, dan mereka dapat memperoleh bantuan dalam memecahkan masalah dengan menanyakan orang lain dalam jaringan itu (Lawlwr, 1988 dalam Yukl Gary; 2010).

Dalam organisasi yang memiliki peraturan, regulasi dan kebijakan yang tertulis dengan rinci, hanya diperlukan sedikit arahan saat peraturan dan kebijakan telah dipelajari oleh bawahan. Peraturan dan kebijakan dapat berfungsi sebagai netralisator dan juga sebagai pengganti jika mereka begitu tidak fleksibel sehingga mencegah seorang pemimpin membuat perubahan dalam pemberian tugas atau prosedur kerja untuk memudahkan upaya bawahan. Pengganti lainnya untuk kepemimpinan suportif adalah kelompok kerja yang amat kohesif dimana bawahan mendapatkan dukungan psikologis satu sama lain saat dibutuhkan. Kohesivitas kelompok dapat menggantikan upaya kepemimpinan untuk memotifasi bawahan jika terdapat tekanan sosial bagi setiap anggota untuk membuat sebuah kontribusi yang penting kepada tugas kelompok. Di sisi lain kohesivitas dapat berfungsi sebagai netralisator jika

hubungan dengan manajemen ternyata buruk, dan tekanan sosial digunakan untuk membatasi produksi (Yukl Gary; 2010).

Berdasarkan uraian-uraian di atas konsep substitusi kepemimpinan adalah teori kepemimpinan yang menekankan pada situasi tertentu, bawahan, tugas dan organisasi dapat mengganti perilaku seorang pemimpin. (Robbin dan Judge, 2008:67).

Dimana konsep ini merupakan kunci untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dengan mengidentifikasi variabel-variabel situasional yang bisa mensubstitusi, menetralkan, atau meningkatkan efek perilaku seorang pemimpin.

Delapan dimensi substitusi kepemimpinan yang diidentifikasi oleh Kerr & Jermier (1978) dikembangkan oleh Podsakoff, Mac Kenzie & Fetter (1993:10) adalah sebagai berikut; 1) Kemampuan, pengalaman, pelatihan, 2) Orientasi profesional, 3) Ketidakpedulian terhadap *reward*, 4) Tugas-tugas yang secara intrinsik memuaskan, 5) Formalitas organisasi, 6) Infleksibilitas organisasional, 7) Kelompok *kohesif*, 8) *Reward* di luar kontrol pemimpin.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis / Peneliti	Persamaan dengan penelitian ini	Hasil
1	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional serta motivasi kerja terhadap kinerja dan kepuasan individual karyawan dalam organisasi perusahaan industri telekomunikasi	Dadi Komaradi, Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol.7 No 1, 2009)	Kepemimpinan transformasional , kepuasan kerja	Hasil penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan,	Yenny Anggraeni dan T. Elisabeth Cintya Santosa, Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis Vol. 10 No. 1 Maret 2013	Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja	Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis / Peneliti	Persamaan dengan penelitian ini	Hasil
3	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pasoka Sumber Karya Padang,	Fischa Oktaviane, 2013, Jurnal Elektronik Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang,	Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa:(1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pasoka Sumber Karya Padang
4	Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado,	Pegi Plangiten, 2013, Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013	Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pimpinan sebaiknya memperhatikan gaya kepemimpinan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado.

Lanjutan Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis / Peneliti	Persamaan dengan penelitian ini	Hasil
5	<i>Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors.</i>	Podsakoff, MacKenzie, & Bommer (1996)	Kepemimpinan transformasional, Substitusi Kepemimpinan	Perilaku kepemimpinan transformasional dan substitusi kepemimpinan mempunyai pengaruh yang unik pada variabel ukuran pengikut. Beberapa hal mengenai perilaku transformasional berhubungan kuat dengan substitusi untuk variabel kepemimpinan.
6	Trait Theory, Persepsi Kesempurnaan Manusia dan Krisis Figur Pemimpin, Model Substitusi Kepemimpinan Sebagai Alternatif	Suharnomo, Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi Vol. 1 No. 1 Januari 2004. Universitas Diponegoro	Kepemimpinan dan Substitusi Kepemimpinan	Substitusi kepemimpinan (<i>substitutes for leadership</i>) bisa dijadikan alternatif jika persoalan krisis kepemimpinan tidak harus ada di dalam organisasi, jika beberapa prasyarat sudah dipenuhi.

C. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu di atas dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y) anggota Detasemen A Pelopor Satbrimobda D. I. Yogyakarta.

Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi dari anggota terhadap seberapa baik pekerjaan mereka akan menghasilkan, dimana hal ini mencerminkan ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, mencerminkan pengalaman baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan dalam bekerja, serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan (Wexley & Yukl, 1992:421).

Sedangkan menurut Gibson (1995:92), kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu dalam pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya supervisor, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, serta tunjangan.

Kemudian kepemimpinan transformasional menurut Burns dikutip oleh Yukl (1994:346) kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pimpinan dan pengikut dapat saling meningkatkan level-level moralitas dan motivasi masing-masing ke tingkat yang lebih tinggi. Seorang Pemimpin berupaya menimbulkan kesadaran pengikutnya dengan mengajukan idealisme-idealisme dan nilai moral yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, kesetaraan, kedamaian, dan kemanusiaan, bukan dengan menumbuhkan emosi yang lebih dasar seperti ketakutan, keserakahan, kecenderungan, atau kebencian.

Sedangkan menurut Burns yang dikutip oleh Yukl (1994:347), kepemimpinan transformasional dapat ditunjukkan oleh siapapun dalam organisasi pada setiap posisi. Pemimpin transformasional adalah orang yang mempengaruhi rekan sekerja, atasan, dan anggota. Pemimpin transformasional dapat muncul dalam tindakan sehari-hari orang biasa, tetapi ia bukanlah pemimpin yang biasa atau umum.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Dadi Komaradi (2009), *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 7 No 1, dengan judul Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan

traksaksional serta motivasi kerja terhadap kinerja dan kepuasan individual karyawan dalam organisasi perusahaan industri telekomunikasi, diperoleh temuan penelitian berupa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian patut diduga bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen A Pelopor Satbrimobda D. I. Yogyakarta.

H₁ : Terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen A Pelopor Satbrimobda D. I. Yogyakarta

2. Peran substitusi kepemimpinan (X_2) dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y) anggota Detasemen A Pelopor Satbrimobda D. I. Yogyakarta.

Menurut Gibson (1995:92), kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu dalam pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya supervisor, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, serta tunjangan.

Sebagai kumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamis. Para manajer tidak dapat menciptakan kondisi yang menimbulkan kepuasan kerja sekarang dan kemudian mengabaikannya selama beberapa tahun.

Kepuasan kerja dapat menurun secepat timbulnya (biasanya lebih cepat), sehingga mengharuskan para manajer untuk memperhatikannya setiap saat (Wekley & Yukl, 1992:421).

Sementara itu Bass yang dikutip oleh Yukl (1994:348) sejauh mana seorang pemimpin disebut pemimpin transformasional, bisa diukur terutama dari pengaruh pemimpin itu terhadap pengikutnya. Pengikut dari pemimpin yang transformasional akan merasakan kepercayaan, kekaguman, setia dan hormat kepada sang pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang pada mulanya diharapkan untuk mereka lakukan. Pemimpin akan mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari akan pentingnya hasil-hasil pekerjaan, mendorong mereka untuk mengesampingkan kepentingan diri mereka sendiri demi organisasi atau tim, memotivasi jenjang kebutuhannya ke jenjang yang lebih tinggi.

Kerr & Jermier (1978) yang dikutip oleh Podsakoff *et al.*, (1996:262) kepemimpinan bisa terdapat “substitusi” tertentu untuk kepemimpinan yang mencegah pemimpin agar tidak berkelakuan dalam suatu cara tertentu atau yang akan mengimbangi perilaku. Menurut pendekatan ini, kunci untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan adalah mengidentifikasi variabel-variabel situasional yang bisa mensubstitusi, menetralkan, atau meningkatkan efek perilaku seorang pemimpin. Variabel-variabel yang telah diidentifikasi Kerr & Jermier (1978) yang dikutip oleh Podsakoff *et al.*, (1996, h. 262) sebagai substitusi potensial untuk kepemimpinan adalah empat karakteristik anggota yaitu ; 1) kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan; 2) orientasi profesional; 3) ketidakpedulian terhadap *reward* organisasional; dan 4) kebutuhan akan independensi). Tiga karakteristik tugas diantaranya ; 1) umpan balik; 2) tugas-tugas rutin yang secara metodologis; 3) tugas-tugas yang secara instrinsik memuaskan). Serta enam karakteristik organisasional, diantaranya ; 1) formalisasi organisasi; 2) infleksibilitas organisasional; 3) kohesivitas kelompok; 4) besarnya dukungan staf; 5) *reward* di

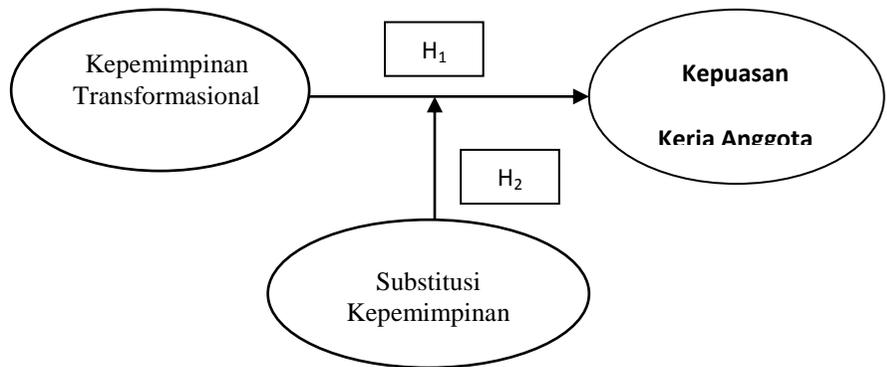
luar kontrol pemimpin; dan 6) derajat jarak spasial antara supervisor dengan anggota.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Podsakoff, MacKenzie, & Bommer (1996) dengan judul *Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*, diperoleh temuan penelitian bahwa terdapat peran substitusi kepemimpinan dalam memoderasi kepemimpinan transformasional sehingga menyebabkan kinerja dan kepuasan kerja meningkat.

Dengan demikian patut diduga bahwa terdapat peran substitusi kepemimpinan dalam memoderasi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota pada Detasemen A Pelopor Satbrimobda D. I. Yogyakarta.

H2 : Substitusi kepemimpinan memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen A Pelopor Satbrimobda D. I. Yogyakarta.

Untuk menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dapat dilihat pada gambar kerangka pemikiran berikut:



Sumber: Podsakoff, Mackenzie, & Bommer (1996)

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.