

BAB. n

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

A. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kepuasan Kerja

1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (1998) pada dasarnya kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan individu tersebut, makin tinggi kepuasan yang akan dirasakan dan sebaliknya.

Lebih lanjut menurut Rasimin dan Ancok (1988) mengemukakan bahwa kepuasan kerja seseorang mencakup dua macam pengertian yaitu pertama, pengertian yang memandang bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks akibat adanya dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan karyawan terhadap pekerjaannya yang dihubungkan dengan kenyataan yang dirasakan karyawan sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, puas atau tidak puas. Kedua, pengertian yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang berkaitan

dengan situasi pekerjaan, kerja sama antara karyawan, imbalan yang diterima dan hal-hal lain yang menyangkut faktor-faktor fisik dan psikologis.

Tiffin (dalam As'ad, 1998) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Hal senada juga dikemukakan Blumm (dalam As'ad, 1998) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja.

Menurut Landy dan Trumbo (dalam Riyono dan Zulaifah, 1997) kepuasan kerja digambarkan secara konkrit. Seseorang yang merasa puas dalam pekerjaannya akan bekerja dengan segenap kemampuannya, lalu membicarakan soal pekerjaannya dengan karib kerabatnya. Begitupun sebaliknya, apabila karyawan merasa tidak puas dalam pekerjaannya, ia akan mengambil kesempatan untuk menghindar dari pekerjaannya dan setelah di rumah ia selalu berusaha melupakan pekerjaannya.

Disamping definisi-definisi tentang kepuasan kerja yang telah dikemukakan di atas, kepuasan kerja dapat pula diartikan secara khusus dengan teori-teori sebagai berikut:

a. Locke's Value Discrepancy Theory

Locke (dalam Berry dan Houston, 1993) mengemukakan nilai atau *value* adalah apa yang telah kita capai atau apa yang telah kita peroleh atau sesuatu yang secara sadar atau tidak sadar diinginkan oleh individu yang sifatnya subyektif.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah terpenuhinya kebutuhan seseorang yang sesuai dengan nilai yang dianutnya. Jika seseorang merasa apa yang diharapkan dalam pekerjaannya sesuai dengan nilai yang menjadi pegangannya, maka ia akan mengalami kepuasan kerja, tetapi sebaliknya apabila nilai tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan karena terbentur pada nilai lain yang tidak sesuai atau bertentangan dengan nilainya maka ia mengalami ketidakpuasan dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Locke (dalam Riyono dan Zulaifah, 1997) menghasilkan bahwa yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah bagaimana pekerjaan itu sendiri, dalam segala dimensinya dipersepsi seseorang berdasar nilai yang dianutnya.

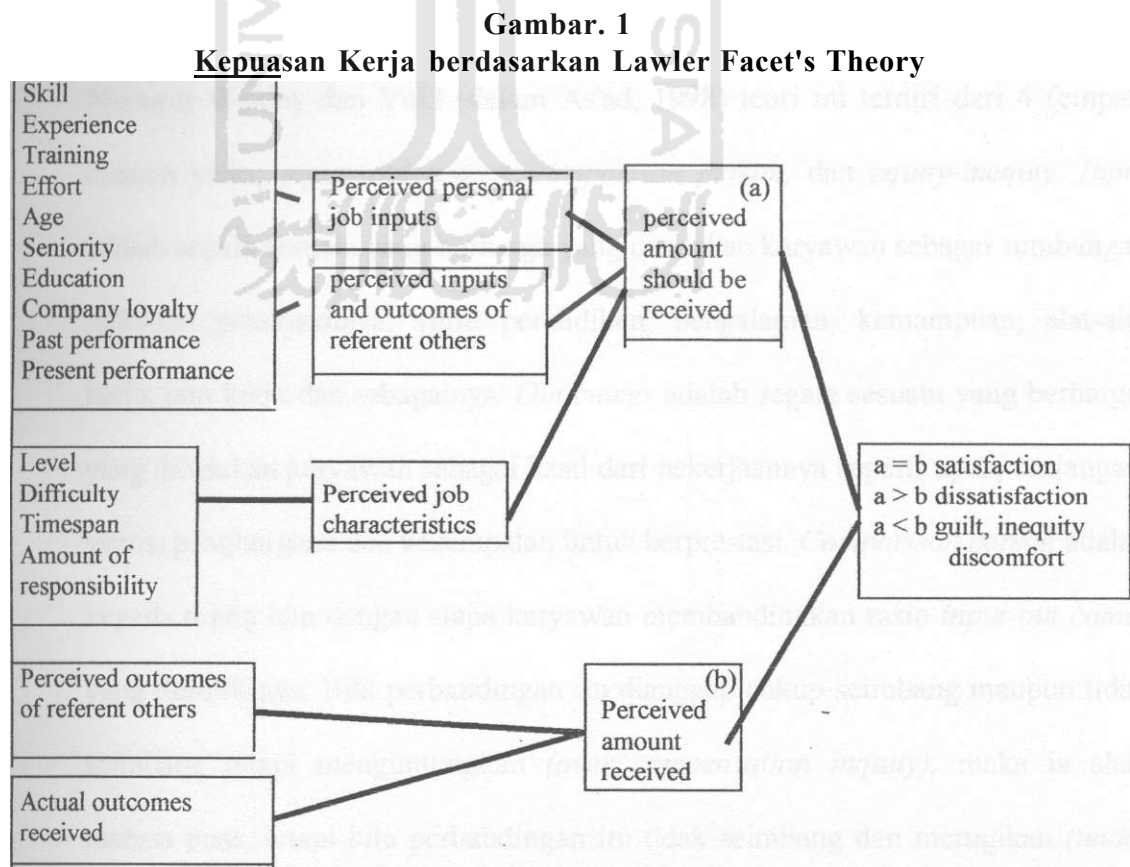
Lawler's Facet Theory

Lawler's (dalam Berry dan Houston, 1993) mengungkapkan aspek kepuasan kerja adalah dengan membandingkan antara harapan (*expectancy*) dengan apa yang telah dicapai dalam pekerjaannya.

Sebelum karyawan memasuki dunia kerjanya, ia memiliki suatu harapan tertentu berdasarkan apa yang dimilikinya dan membandingkannya dengan orang lain yaitu keahlian, pengalaman, pendidikan yang telah ditempuhnya, kemampuan yang dimilikinya dan membandingkannya dengan kenyataan yang diterima dalam pekerjaannya. Karyawan akan merasa mendapat kepuasan dalam pekerjaannya ketika apa yang dicapai telah sesuai dengan apa yang diharapkan sebelumnya dan sebaliknya orang akan merasa tidak puas dalam pekerjaannya apabila salah satu

harapannya tidak tercapai. Jadi antara harapan dengan kenyataan yang diterima dari hasil pekerjaannya harus seimbang untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sedangkan apabila harapan yang dimiliki lebih besar proporsinya daripada kenyataan yang diterima maka menyebabkan ketidakpuasan dan apabila apa yang diterima dari hasil pekerjaannya lebih besar dari harapan sebelumnya maka menimbulkan ketidakseimbangan karena ada perasaan tidak enak dan bersalah pada orang yang memberikan kepercayaan tersebut.

Untuk lebih mempeijelas teori tersebut diatas, dapat dilihat dalam gambar 1 berikut:



Sumber: *Psychology at Work* by Berry and Houston

. *Equity Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Adam dengan mengacu pada teori Zaleznik (dalam As'ad, 1998) yang mengatakan bahwa rasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan ini diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Jadi teori keadilan (*equity*) ini adalah individu-individu membandingkan *input* dan *out comes* pekerjaan mereka dengan *input* dan *out comes* orang lain baik dalam perusahaannya sendiri maupun dengan orang lain diluar perusahaannya yang kemudian direspon untuk menghapuskan setiap ketidak-adilan.

Menurut Wexley dan Yukl (dalam As'ad, 1998) teori ini terdiri dari 4 (empat) elemen yaitu; *input*, *out comes*, *comparison person*, dan *equity-inequity*. *Input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, yaitu pendidikan, pengalaman, kemampuan, alat-alat kerja, jam kerja dan sebagainya. *Out comes* adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti upah, tunjangan, status, penghargaan dan kesempatan untuk berprestasi. *Comparison person* adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-out comes* yang dimilikinya. Bila perbandingan itu dianggap cukup seimbang maupun tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation inequity*), maka ia akan merasa puas, tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan (*under compensation in-quity*) akan menimbulkan ketidakpuasan.

d. *Two Factor Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg (dalam As'ad, 1998) yang mengungkapkan bahwa ada dua kelompok yang menimbulkan kepuasan kerja seorang karyawan yaitu kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *higiene factors*.

Menurut Herzberg (dalam As'ad, 1998) kelompok *satisfiers* (motivator) terdiri dari prestasi, pengakuan, jenis pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kenaikan pangkat. Kelima faktor tersebut dapat menimbulkan kepuasan kerja, tetapi dengan tidak adanya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Kelompok *dissatisfiers* (*higiene factors*) adalah faktor yang sebenarnya menimbulkan ketidakpuasan yang terdiri dari kebijaksanaan perusahaan, teknik supervisi, bonus, hubungan antar karyawan, kondisi kerja, keamanan dan status (Wexley dan Yukl, 1977).

Dari definisi tentang kepuasan kerja yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan perasaan seseorang yang bersifat subjektif. Munculnya perasaan tersebut karena adanya dorongan-dorongan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan harapan sebelumnya yang muncul dalam bekerja. Hal senada juga dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja seseorang berasal dari dalam diri individu itu sendiri. Mereka menentukan kebutuhan-kebutuhannya sendiri untuk memotivasi kerjanya. Pendapat ini sesuai pula dengan yang dikemukakan Rasimin dan Ancok

(1988) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan reaksi emosional seseorang dan sikapnya terhadap pekerjaan tersebut.

1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bukan sebagai keadaan yang berdiri sendiri, tetapi ada faktor lain yang mendukung timbulnya kepuasan kerja pada karyawan. Menurut Wexley dan Yukl (dalam As'ad, 1987) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor upah, kondisi pekerjaan, pengawasan, rekan kerja, keamanan dalam bekerja, dan kesempatan untuk maju.

Munculnya kepuasan kerja tidak dengan sendirinya tumbuh dalam diri seorang karyawan, akan tetapi terdapat beberapa faktor yang melingkupinya. Diantara faktor-faktor tersebut adalah seperti yang dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown (dalam Riyono dan Zulaifah, 1997) yaitu :

a. Kedudukan dan posisi

Pada umumnya seorang karyawan akan mendapat kepuasan kerja yang tinggi apabila ia memperoleh kedudukan yang tinggi dalam perusahaan. Dengan kedudukan yang tinggi ini ia akan dibayar lebih baik dan secara penuh menggunakan kemampuannya dalam bekerja.

Pada beberapa penelitian pendapat tersebut tidak selalu benar tetapi adanya perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat dan golongan

Pada pekerjaan yang berdasarkan pada perbedaan tingkat, bila ada kenaikan upah, sedikit banyak dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru akan merubah perilaku dan perasaannya.

c. Usia

Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan usia karyawan. Usia antara 25 tahun sampai 34 tahun dan usia 40 tahun sampai 45 tahun merupakan usia yang dapat menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.

d. Jaminan finansial dan sosial

Jaminan yang dirasakan oleh karyawan baik, tentunya akan menimbulkan kepuasan kerja. Sebaliknya jaminan yang dirasakan karyawan tidak mencukupi akan mengurangi kepuasan kerja karyawan.

e. Mutu pengawasan

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Adapun menurut Fieldman dan Arnold (1983) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Pekerjaan itu sendiri: termasuk tugas-tugas yang diberikan, tanggung jawab, efisiensi kerja serta hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan, kondisi dan lingkungan kerja.

- b. Mutu pengawasan dan pengawas: termasuk hubungan antara karyawan dengan atasan, peraturan kerja, pengawasan kerja, dan kualitas kerja.
- c. Gaji dan adanya jaminan sosial lainnya.
- d. Promosi yang berkaitan erat dengan masalah kenaikan jabatan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karir serta prospek masa depan.
- e. Rekan sekerja; meliputi harapan keluarga, pandangan masyarakat atau orang lain terhadap profesinya dan hubungan antar karyawan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Blum (dalam As'ad, 1998) tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja ada tiga yaitu :

- a. Faktor individu; yang meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial; meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan; meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju

Pendapat Blum di atas sesuai dengan pendapat Tiffin (dalam As'ad, 1998) bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan dan kerjasama antar sesama karyawan.

Lain lagi seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1996) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang lebih mendorong kepuasan kerja adalah;

Kerja yang secara mental menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik atau penilaian terhadap hasil pekerjaan yang dilakukannya. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang dapat menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Gajaran yang pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar-arti dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah ini didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas. Karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan sehingga karyawan mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

Rekan sekerja yang mendukung. Bagi sebagian besar karyawan, kerja juga untuk mendapatkan kebutuhan akan interaksi sosial, sehingga dengan adanya rekan

kerja yang ramah dan mendukung pekerjaannya akan memberikan kepuasan kerja. Perilaku atasanpun merupakan determinan utama timbulnya kepuasan kerja. Atasan yang baik adalah atasan yang ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk hasil kerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi mereka.

- e. Adanya kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan. Holland (1985) mengatakan bahwa ada kecocokan antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang karyawan yang lebih terpuaskan. Logikanya orang-orang dengan kepribadian yang kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mempunyai bakat dan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaannya tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (dalam As'ad, 1998) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah (1) prestasi, (2) penghargaan, (3) kenaikan jabatan, dan (4) pujian. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah (1) kebijakan perusahaan, (2) supervisor, (3) kondisi kerja, dan (4) gaji.

Sementara itu Foster (dikutip dari Rasimin dan Ancok, 1988) mengemukakan tujuh faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja yaitu gaji yang memuaskan, kesempatan untuk maju dan mengembangkan karir, kesempatan untuk belajar, kondisi kerja yang baik, lingkungan kerja yang memuaskan, rekan kerja yang cocok dan atasan yang baik.

Flippo (1987) mengemukakan bahwa indikasi-indikasi kepuasan kerja berawal dari adanya kebutuhan-kebutuhan manusia yang diwujudkan dalam keinginan karyawan dalam suatu perusahaan. Keinginan-keinginan tersebut antara lain upah atau gaji, rekan kerja yang menyenangkan, penghargaan, pekerjaan yang berarti meliputi kualitas (sulit atau sedang) dan kuantitas (sibuk atau penuh), kesempatan untuk maju, kondisi kerja yang nyaman, kepemimpinan yang mampu berlaku adil, adanya perintah dan pengarahan yang masuk akal serta organisasi yang relevan dan lain-lain.

Pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diatas pada dasarnya sesuai dengan yang dikemukakan As'ad (1998) yang membagi faktor-faktor tersebut kedalam 4 (empat) bagian yaitu,

- a. Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Dari faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan yang telah dikemukakan diatas, maka penulis memfokuskan faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan untuk dijadikan variabel bebas dalam penelitian ini. Faktor kepemimpinan walaupun bukan merupakan faktor yang dominan dalam menentukan kepuasan kerja karyawan, tetapi dapat mempengaruhi pola kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehingga tercapai produktivitas perusahaan. McClelland, Maslow dan Herzberg (dalam Reksohadiprodjo dan Handoko, 1999) mengatakan bahwa pada permulaannya banyak para ahli berpendapat hanya uang yang mampu memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja seseorang (manajemen ilmiah), kemudian berkembang pada kondisi kerja, keamanan dan gaya supervisi yang demokratis (hubungan manusiawi).

Atasan yang menerapkan kepemimpinan apabila dipersepsikan baik dan efektif bagi perusahaan dan karyawan akan meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan itu sendiri. Hubungan yang baik ini dilakukan dengan cara memberikan perhatian bukan hanya pada hasil pekerjaan yang dilakukan tetapi perhatian pada karyawan itu sendiri. Pada teori Y yang dikemukakan oleh McGregor menerangkan bahwa pada dasarnya manusia membutuhkan kerja sama dan integrasi. Kerja sama ini dapat berupa memberikan perhatian dan penghargaan karyawan yang memiliki potensi dan kemampuan yang baik yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan itu

sendiri sehingga karyawan merasa dirinya menjadi bagian (integrasi) dari perusahaan tersebut. Kepemimpinan seorang atasan diutamakan pada masalah mutu pengawasan dan kebijakan yang diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan, disamping kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan.

2. Fungsi Kepemimpinan

2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya memiliki arti yang berbeda pada setiap orang. Salah satu peneliti yang memberikan definisi kepemimpinan adalah Stogdill (dalam Yukl, 1994). Kepemimpinan didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh tersebut.

Menurut Yukl (1994) beberapa definisi tentang kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili dari sekian banyak definisi tentang kepemimpinan antara lain;

- a. Kepemimpinan adalah perilaku, dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*). (Hembill & Coons, 1957).

- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961).
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill, 1974)
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada bawahan dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi. (Kantz & Kahn, 1978)
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. (Rauch & Behling, 1984)
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. (Jacobs & Jacques, 1990)
- g. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya. (Hosking, 1988)

Dalam pandangan tradisional, menurut Riyono dan Zulaifah (1997) kepemimpinan selalu dikaitkan dengan kriteria keturunan atau usia/senioritas. Kelemahan pandangan ini tampak jelas karena ia pesimistik karena kepemimpinan hanya bisa terjadi secara *ascribed* (anugerah dari Sana) bukan sesuatu yang bisa di capai (*achieved*).

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1997) mengatakan bahwa ketika seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan, kita menggambarkan usaha ini sebagai kepemimpinan. Bernard (dalam Yukl, 1994) memberikan definisi kepemimpinan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok.

Robert dan Hunt (dalam Riyono dan Zulaifah, 1997) mengatakan bahwa seorang pemimpin adalah orang yang perilakunya dapat mempengaruhi atau menentukan perilaku anggota lain dalam kelompoknya. Lebih lanjut lagi dikatakan bahwa seorang pemimpin mampu mempertahankan motivasi para pengikutnya, jadi bukan sekedar mempengaruhi dalam sesaat saja. Seorang pemimpin biasanya akan memberikan pengaruh yang berjangka panjang atau *long lasting influence* bukan sekedar menggunakan power atau kekuasaannya untuk mempengaruhi pengikutnya.

Dari berbagai definisi tersebut, terdapat pula berbagai teori yang menerangkan tentang kepemimpinan. Teori-teori tersebut antara lain :

a. Teori Kelompok

Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (1999), teori kelompok dalam kepemimpinan (*Group theory of leadership*) dikembangkan atas dasar ilmu psikologi sosial. Teori ini menyatakan bahwa untuk pencapaian tujuan-tujuan kelompok harus

ada pertukaran yang positif antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan itu merupakan suatu proses pertukaran (*exchange process*) antara pemimpin dan pengikutnya yang juga melibatkan konsep sosiologi tentang peranan yang diharapkan kedua belah pihak.

b. Teori Situasional (*Contingency*)

Teori dikembangkan oleh Fiedler (dalam Reksohadiprodjo dan Handoko, 1999) yang mengajukan sebuah model dasar situasional bagi efektivitas kepemimpinan yang dikenal sebagai *contingency model of leadership effectiveness*. Model ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan dan menyenangkan. Situasi-situasi tersebut digambarkan oleh Fiedler dalam tiga dimensi empirik yaitu (1) hubungan pimpinan anggota, (2) tingkat dalam struktur tugas dan (3) posisi kekuatan pemimpin yang didapatkan melalui wewenang formal. Fiedler (1967) menjelaskan bahwa dalam kondisi yang sangat menguntungkan di mana pemimpin mempunyai kekuasaan, dukungan informal dan struktur tugas yang relatif baik, kelompok siap untuk di arahkan dan mengharapkan petunjuk apa yang harus dikerjakan, sedangkan menurut Fleishmen (dalam Reksohadiprodjo dan Handoko, 1999) bahwa keefektivan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara kepribadian, tugas, kekuatan, sikap, dan persepsi.

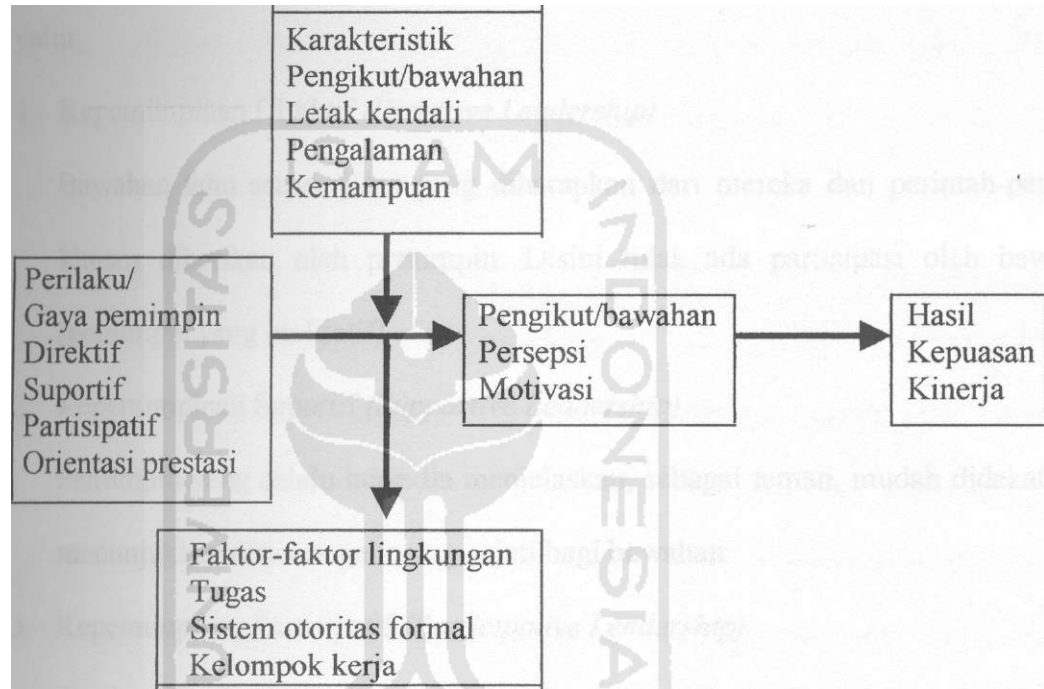
c. Teori Path-Goal

Teori Path-Goal ini menganalisa pengaruh atau dampak kepemimpinan (terutama perilaku pemimpin) terhadap motivasi bawahan, kepuasan dan pelaksanaan kerja. Teori ini dikembangkan oleh House (dalam Yukl, 1994) yang mengatakan bahwa

tugas si pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan yang perlu, memberikan dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi. Menurut teori ini, perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh para bawahan sejauh itu mereka pandang sebagai suatu sumber kepuasan yang segera atau sebagai suatu sarana bagi kepuasan masa depan. Perilaku seorang pemimpin (direktif, suportif, partisipatif atau orientasi prestasi) dipengaruhi oleh karakteristik pemimpin itu sendiri dan karakteristik bawahannya. Karakteristik seorang pemimpin berdasarkan pada pengalaman dan kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain atau karakteristik bawahan yang berkaitan erat dengan pekerjaan yang dihadapinya.

Untuk lebih menjelaskan keterangan diatas dapat dilihat dalam gambar 2 berikut ini

Gambar. 2
Model Path-Goal Theory



Sumber : Organisasi; Perilaku, Struktur, Proses dari Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997)

Jadi kepemimpinan yang akan diterapkan atasan untuk menjalankan roda perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh karakteristik dan faktor lingkungan yang akan dipersepsikan efektif atau tidak efektif oleh karyawan tergantung pada kemampuan seorang pemimpin tersebut membawa misi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi yang telah ditetapkan sehingga hasil yang diperoleh akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawannya.

Tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh House (dalam Reksohadiprodo dan Handoko, 1999) ini memasukkan empat tipe atau gaya pokok perilaku pemimpin, yaitu;

1. Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)

Bawahan tahu secara jelas yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus diberikan oleh pemimpin. Disini tidak ada partisipasi oleh bawahan (pemimpin yang otokratif).

2. Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*)

Pemimpin yang selalu bersedia menjelaskan, sebagai teman, mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai orang sejati bagi bawahan.

3. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

Pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi masih membuat keputusan.

4. Kepemimpinan Orientasi-prestasi (*Achievement-oriented Leadership*)

Pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakannya dengan baik.

Menurut tipe kepemimpinan ini perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha para bawahannya tergantung kepada aspek-aspek situasi, termasuk karakteristik tugas serta karakteristik bawahan. Bila tugas tersebut terlalu menekankan (*stressful*), membosankan, atau berbahaya, maka supportif leadership akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya

diri, mengurangi ketegangan, dan meminimalisasikan aspek-aspek yang tidak menyenangkan baik *intrinsic valence* (rasa senang) karena melakukan tugas tersebut dan *expectancy* (harapan) bahwa ia akan diselesaikan dengan sukses. Namun sebaliknya apabila tugas tersebut menyenangkan maka supportif leader akan sedikit berperan.

Dalam membicarakan kepemimpinan, Likert (dalam Scanlan dan Keys, 1983) melihat tipe kepemimpinan dari sistem manajemennya. Arti sistem manajemen disini adalah corak intensitas hubungan ketergantungan antara karyawan pada umumnya, antar atasan dan bawahan pada khususnya. Dalam hal ini sistem manajemen dibagi dalam empat tipe yang biasanya disebut empat sistem manajemen (*Four System of Management*). Secara rinci keempat sistem tersebut menurut Likert (dalam, Munandar, 1981) antara lain;

a. Exploitative Authoritative

Manajemen dipandang sebagai suatu hal yang tidak mempunyai kepercayaan terhadap karyawannya karena para karyawan pada kenyataannya jarang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Sebagian besar proses pengambilan keputusan dibuat di tingkat atas lalu diberikan ke tingkat bawah melalui serangkaian perintah.

b. Benevolent Authoritative

Manajemen dipandang memiliki kepercayaan yang berkenaan langsung terhadap para karyawan. Pengambilan keputusan didasarkan pada informasi yang cukup baik dan tepat. Karyawan dimotivasi melalui pemberian hadiah dan hukuman

serta adanya interaksi antara orang dengan orang, yaitu antara atasan dengan bawahan.

c. Consultative

Sistem ini ditandai dengan adanya kepercayaan terhadap para karyawan karena adanya komunikasi dua arah. Karyawan berkewajiban menyampaikan informasi secara tepat kepada atasan dan mau memprakarsai pemberian informasi keatas.

d. Participative

Sistem manajemen dengan model partisipatif memiliki kepercayaan penuh terhadap para bawahan. Pengambilan keputusan secara luas diedarkan ke seluruh organisasi dan terintegrasi dengan baik karena adanya hubungan antara karyawan yang secara psikologi sangat dekat. Sistem manajemen ini menumbuhkan perasaan yang tidak tergantung yang terjadi pada karyawan terhadap atasannya.

2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemimpin

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997) dari hasil study yang dilakukan Likert, menemukan beberapa kriteria kepemimpinan yang efektif yaitu antara lain :

- a. Produktivitas yang tinggi ditandai dengan tercapainya tujuan organisasi.
- b. Kepuasan kerja dari anggota organisasi.
- c. Rendahnya tingkat turnover, absensi dan rasa kecewa pada anggota.
- d. Biaya
- e. Bahan yang dibuang
- f. Motivasi karyawan dan manajerial.

Keberhasilan seorang pemimpin menurut Yukl (1994) ditandai dengan meningkatnya solidaritas antar kelompok, mampu memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan kejelasan peran bawahannya, mampu mengorganisir aktivitas-aktivitas karyawan, adanya kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dan krisis, dan pemimpin tersebut telah mampu memperbaiki kualitas hidup kerja karyawannya. Keberhasilan seorang pemimpin juga tidak lepas dari adanya rasa percaya diri yang ditanamkan pada masing-masing karyawan sehingga meningkatkan keterampilan dan memberi kontribusi terhadap pertumbuhan psikologis dan pengembangan mereka.

B. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Fungsi Kepemimpinan

Pada dasarnya fungsi utama dari pemimpin adalah membuat prosedur kerja yang efektif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik melalui perilaku memimpin. Para pemimpin atau atasan hendaknya menyadari bahwa bagaimanapun kepemimpinan yang diterapkan pada karyawan bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Apa yang telah dikemukakan diatas, bahwa kepuasan kerja seorang karyawan bukan sepenuhnya tergantung pada faktor kepemimpinan yang diterapkan akan tetapi terdiri dari berbagai faktor antara lain upah, rasa aman dalam bekerja, kesempatan untuk maju, hubungan antar karyawan dan dengan pimpinan serta lingkungan kerja yang kondusif. Penemuan lainnya yaitu yang terjadi pada studi di Michigan adalah bahwa supervisor pada unit bagian yang berproduksi lebih tinggi sering memusatkan

perhatian pada karyawan (*employee-centered*) dibandingkan dengan karyawan yang lebih sedikit unit produksinya yang hanya diperhatikan dalam pekerjaannya saja (*job-centered*). Studi ini akhirnya menghasilkan dua keputusan utama dalam menganalisa pola perilaku kepemimpinan, yaitu mempedulikan orang lain yang ditandai dengan adanya hubungan yang ramah dan hangat serta mempedulikan bawahan yang kurang berproduksi dengan hubungan yang kaku serta otoriter dan struktur pengambilan inisiatif yang menunjukkan sejauhmana supervisor secara aktif merencanakan serta mengarahkan kegiatan bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan Fleismenn, 1953; Stodgill dan Coon, 1957 (dalam Yukl, 1994).

Dari keterangan tersebut di atas, maka peneliti bermaksud mencari hubungan antara fungsi kepemimpinan yang merupakan salah satu faktor kepuasan kerja karyawan dengan kepuasan kerja itu sendiri. Keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan pekerjaannya tidak terlepas dari keefektifan dalam menerapkan kepemimpinan itu sendiri sehingga meningkatkan kepuasan kerja pada karyawannya.

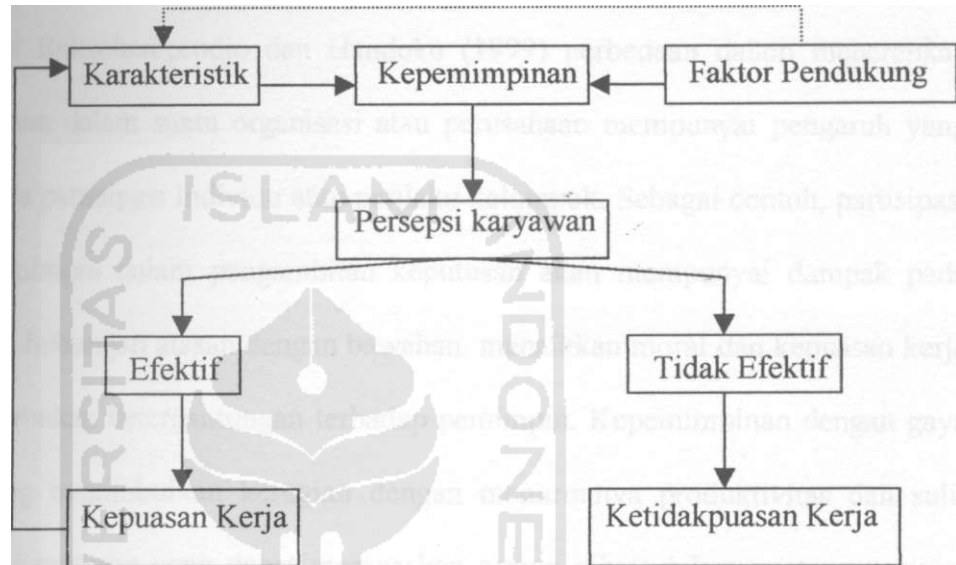
Bukti bahwa ada keefektifan dan hubungan antara fungsi kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan akan dipengaruhi oleh budaya dan ciri-ciri kepribadian karyawan serta sifat dari pekerjaan itu sendiri. Keefektifan kepemimpinan ini secara garis besar dikemukakan bahwa tipe kepemimpinan yang cenderung partisipatif memiliki kepercayaan penuh terhadap karyawannya dengan memperhatikan semua aktivitas dan ikut secara langsung dalam aktivitas tersebut, secara psikologis mampu menumbuhkan perasaan kebersamaan yang cukup erat antara karyawan dengan bawahan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mariana (1990)

yang meneliti kepuasan kerja karyawan Johnson and Johnson dengan hasil bahwa karyawan lebih merasa puas dengan kepemimpinan yang menerapkan sistem manajemen partisipatif. Hasil penelitian Mariana didukung pula oleh penelitian yang dilakukan Lukitomo (1992) yang menghasilkan bahwa ada korelasi positif antara tipe kepemimpinan dengan budaya perusahaan di PT. Asuransi Wahana Tata Jakarta. Tipe kepemimpinan yang cenderung partisipatif mempunyai nilai budaya perusahaan yang lebih tinggi dari kepemimpinan yang otoriter.

Efektifitas pemimpin sangat berpengaruh terhadap kegiatan perusahaan itu sendiri sehingga dalam perusahaan haruslah ada cara untuk bekerja dan bertindak yang sama. Seorang pemimpin yang efektif akan mampu mengembangkan sebuah tim yang kompak, bahkan seandainya dia tidak berada dalam lingkungan tersebut. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua karyawan atau bawahan dalam mencapai tujuan-tujuan sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (1999) tanpa adanya kepemimpinan, hubungan antara tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan akan menjadi lemah. Keadaan ini menimbulkan situasi di mana karyawan hanya mengutamakan kepentingannya sendiri sehingga perusahaan berjalan tidak efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk lebih jelasnya tentang hubungan antara fungsi kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini:

Gambar. 3
Hubungan antara fungsi kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan



Pada gambar 3 dijelaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki karakteristik yang sesuai dengan kepemimpinan yang akan diterapkan. Karakteristik ini dapat berupa usia, kepribadian, senioritas dan jenis kelamin. Seorang pemimpin juga harus memiliki faktor pendukung sebelum ia menerapkan kepemimpinannya. Faktor pendukung tersebut antara lain, tingkat pendidikan, pengalaman, kemampuan yang dimiliki dan mampu memberikan motivasi kepada pengikutnya. Kepemimpinan yang dimiliki atasan akan dipersepsikan oleh karyawannya sehingga terjadi penilaian terhadap pola kepemimpinan yang efektif atau tidak efektif yang menjadi salah satu faktor munculnya kepuasan kerja karyawan.

C. LANDASAN TEORI

Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (1999) perbedaan dalam menerapkan kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan mempunyai pengaruh yang berbeda pada partisipasi individu atau perilaku kelompok. Sebagai contoh, partisipasi seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan atasan dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja tetapi menurunkan *ketergantungan terhadap pemimpin*. *Kepemimpinan dengan gaya ini terkadang menimbulkan kerugian dengan menurunnya produktivitas dan sulit mengambil keputusan yang dapat memuaskan semua pihak dalam suatu organisasi atau perusahaan.*

D. HIPOTESIS

Berdasarkan pada tinjauan teoritis yang telah disebutkan diatas, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

Hipotesis Mayor : " Ada korelasi positif antara fungsi kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. "

Hipotesis Minor : " Atasan yang menerapkan kepemimpinan partisipatif cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan. "