

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Karyawan**

##### **Pengertian Karyawan**

Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan perjanjian Hasibuan (2007). Menurut Rivai dan Basri (2005) karyawan pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: 1) kemampuan, 2) keinginan, 3) lingkungan. Oleh karena itu, untuk memiliki kinerja yang baik, seseorang karyawan harus memiliki keinginan yang tinggi, kemampuan atau *skill* individu, serta lingkungan yang baik untuk mengerjakan pekerjaannya.

Menurut Subri (2002) karyawan merupakan setiap penduduk yang masuk kedalam usia kerja (berusia di rentang 15 hingga 64 tahun), atau jumlah total seluruh penduduk yang ada pada sebuah negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan akan tenaga yang mereka produksi, dan jika mereka mau berkecimpung / berpartisipasi dalam aktifitas itu.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan perjanjian.

## **B. Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Konsep kepuasan kerja mempunyai definisi yang berbeda-beda jika dilihat dari pendapat para ahli, namun pada prinsipnya mereka mempunyai pandangan yang sama tentang pengertian kepuasan kerja sebagai respon emosional dan afeksi.

Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Penekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui kepuasan kerja seseorang adalah dengan penjumlahan angka-nilai global tunggal (single global rating) dan skor penjumlahan (summation score).

Berry (1998), kepuasan kerja adalah sikap kerja yang meliputi elemen kognitif, afektif, dan perilaku, yang diperkirakan memberi pengaruh pada sejumlah perilaku kerja. Locke (dalam Berry, 1998) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai reaksi individual terhadap pengalaman kerja dan diartikan sebagai komponen kognitif dari pengalaman kerjanya.

Siegel dan Lane (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara seseorang merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang memiliki berbagai aspek. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan dimasa depan.

Sedangkan Tiffin (dalam Anoraga, 1992) mengatakan kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Wexley & Yulk (1988)

menyatakan: *"Job Satisfaction is the way an employee feels about his/her job"*. Ini berarti kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal sama juga dikatakan Davis dan Newstrom (1995) bahwa: *"Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work"*. Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan dalam bekerja. Selain itu Wether & Davis (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu perasaan senang atau tidak senang dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Sejalan dengan hal tersebut Handoko (2001) mengatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ada banyak, namun secara umum Greenberg dan Baron (1995) membaginya ke dalam dua kelompok besar, yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan individu dan faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah:

a. Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu

Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu, yang membedakan antara satu individu dengan individu yang lain, yang menentukan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

b. Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi

Yang dimaksud dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi adalah faktor dari dalam organisasi dan dari lingkungan organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja individu.

Menurut Astuti (2009) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antarlain :

a. Kepemimpinan yang efektif

b. Kepuasan kerja

Gilmer ( dalam Temaluru, 2001 ) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

a. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

b. Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan (Supervise)

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

f. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap diatas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan kepuasan kerja yang diharapkan oleh perusahaan, baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, dipenuhi oleh perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas meliputi : adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja, upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, komunikasi antar individu dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan tersebut.

### **3. Aspek – aspek Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (1996) ada lima aspek kepuasan kerja, yaitu:

a. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan tugas tersebut.

b. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan pemberian upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil dan sesuai dengan harapan mereka. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar upah karyawan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang tidak berbahaya. Seperti temperatur, cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain harus diperhitungkan dalam pencapaian kepuasan kerja.

d. Rekan kerja yang mendukung

Karyawan akan mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu sebaiknya karyawan mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung. Hal ini penting dalam mencapai kepuasan kerja. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan lebih memungkinkan untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

Menurut Levi (2002) ada 5 aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja yaitu :

a. Pekerjaan itu sendiri (Work It Self)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.



b. Atasan (Supervision)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya, bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman sekaligus atasannya.

c. Teman sekerja (workers)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi (promotion)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

e. Gaji / Upah (pay)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang layak atau tidak.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwasannya kepuasan kerja tidak muncul dalam seketika, melainkan muncul melalui beberapa tahap yang ditandai oleh suatu keinginan untuk memelihara keanggotaannya terlibat dalam bekerja dan menyesuaikan nilai-nilai pribadi dengan tujuan-tujuan serta kebijaksanaan. bahwa kepuasan atau ketidakpuasan lebih pada usaha untuk mempertahankan keseimbangan emosional. Seseorang merasa puas sangat ditentukan oleh sejauhmana penghayatan emosionalnya terhadap situasi yang dihadapi. Apabila situasi tersebut memberikan keseimbangan emosional bagi dirinya maka orang tersebut merasa puas, sebaliknya jika situasi tersebut

memberikan ketidakstabilan emosional bagi dirinya maka orang tersebut merasa tidak puas.

#### **4. Ciri-ciri Karyawan yang Memiliki Kepuasan Kerja**

Beberapa ciri-ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi menurut Munanda (2004) antara lain:

- a. Adanya kepercayaan bahwa organisasi akan memuaskan dalam jangka waktu yang lama
- b. Memperhatikan kualitas kerjanya
- c. Lebih mempunyai komitmen organisasi
- d. Lebih produktif

Menurut Strauss dan Sayles (dalam Handoko, 2011) karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis
- b. Pada gilirannya akan menjadi frustrasi
- c. Sering melamun, cepat bosan, dan emosi tidak stabil

#### **5. Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja**

Locke dalam Dunnette (1993) membagi tujuh dimensi kerja yang merupakan pengembangan Locke sebelumnya dan mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan, termasuk minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan.
- b. Pembayaran, termasuk jumlah pembayaran, keadilan pembayaran, serta cara pembayarannya.
- c. Promosi termasuk keadilan mendapatkan promosi dan kesempatan mendapat promosi.
- d. Pengakuan termasuk penghargaan terhadap prestasi, kepercayaan atas tugas yang diberikan serta kritik atas tugas yang dikerjakan.
- e. Benefit termasuk memperoleh pensiun, mendapat kesehatan, adanya cuti tahunan dan adanya pembayaran pada saat liburan.
- f. Kondisi kerja termasuk jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di tempat kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang kerja.
- g. Supervisi termasuk gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan keterampilan administratif.
- h. Rekan kerja termasuk kompetensi, saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja.
- i. Perusahaan dan manajemen termasuk kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun benefit-benefit.

Berdasarkan pendapat Locke, Luthans, dan Gilmer, maka terlihat ada tujuh dimensi yang sama dipergunakan para ahli tersebut dalam mengungkap dimensi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja, serta perusahaan dan manajemen.

## **6. Indikator yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Mas'ud (2004) ada lima hal yang menjadi indikator kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, kesempatan berkembang atau promosi, gaji atau kompensasi, rekan kerja dan atasan atau pemimpin kerja. Luthans (dalam Yuwono, 2005) menjelaskan lebih lanjut mengenai 5 (lima) indikator tersebut:

### **a. Gaji**

Dengan upah yang diterima, orang dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, dan dengan melihat tingkat upah yang diterimanya, orang dapat mengetahui sejauh mana manajemen menghargai kontribusi seseorang di organisasi tempat kerjanya. Robbins (dalam Purnama dan Suhartini, 1997) mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk mendapatkan kompensasi yang bersifat finansial, atau karena dengan bekerja mereka akan mendapatkan sumber pendapatan yang menentukan status sosialnya atau standar kehidupannya. Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan pengharapannya. Apabila sistem upah diberlakukan secara adil dan didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan; maka kemungkinan besar akan diperoleh kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan banyak orang yang bersedia menerima upah yang lebih kecil untuk bekerja pada lokasi sesuai, misalnya dekat dengan tempat tinggalnya.

### **b. Kesempatan mendapatkan promosi**

Menurut Luthans (dalam Robbins, 1996) kesempatan promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi

menggunakan berbagai cara dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya promosi berdasarkan tingkat senioritas, dedikasi, pertimbangan kinerja, dll. Kebijakan promosi yang adil dan transparan terhadap semua pegawai dapat memberikan dampak kepada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan, seperti perasaan senang, bahagia, dan memperoleh kepuasan atas kerjanya.

c. Kolega kerja atau rekan kerja

Dukungan rekan kerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai karena pegawai merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya. Sifat kelompok kerja akan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Bersama dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat menjadi sumber kepuasan bagi pegawai secara individu. Menurut Luthans (dalam Robbins, 1996) kelompok kerja yang bagus dapat membuat kerja menjadi lebih menyenangkan, sehingga kelompok kerja dapat memberikan *support*, kesenangan, nasehat, dan bantuan bagi seorang pegawai.

d. Atasan

Menurut Luthans (dalam Robbins, 1996) Kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku pada pegawai dapat menumbuhkan kepuasan kerja bagi mereka. Demikian pula iklim partisipatif yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja pegawai.

e. Pekerjaan itu sendiri

Sumber kepuasan kerja dan sebagian dari unsur yang memuaskan dan paling penting yang diungkapkan oleh banyak peneliti adalah pekerjaan yang memberi status. Lebih lanjut, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja (Robbins, 1996).

## C. Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok (H. Koontz and Cyril O'Donnel, 1982).

Ada berbagai pengertian yang berbeda mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. George R. Terry mengemukakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain. Pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama – sama dalam tugas yang saling berkaitan, untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Cahyono, 2005).

Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh consensus dan keikatan pada sasaran bersama melampaui syarat-syarat organisasi, yang dicapai

dengan pengalaman, sumbanagn dan kepuasan dipihak kelompok kerja (Cribbin, 1982).

Menurut Muflihin (2008) kepemimpinan dilihat dari teori situasional beranggapan bahwa jenis tindakan atau kebijakan apa yang perlu dilakukan atau di ambil dalam rangka mencapai tujuan organisasi perlu dilihat bagaimana kondisi bawahan atau anggota. Pada situasi bawahan itu masih belum tahu banyak dan pengalamannya masih kurang, maka pemimpin dapat menerapkan pola pertama, yaitu menekankan pelaksanaan tugas yang tinggi, sedangkan hubungan dengan anggota dibatasi.

Dari pengertian diatas, kepemimpinan dapat dikatakan sebagai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dari 2 (dua) sudut pandang. Sudut pandang pertama, dari segi 'hasil' maka tujuan atau akibat yang dikehendaki telah tercapai. Kedua dari segi 'usaha' yang telah ditempuh atau dilaksanakan telah tercapai, sesuai dengan yang ditentukan.

## **2. Ciri-ciri Kepemimpinan**

Maksud membicarakan ciri-ciri dasar tersebut adalah berusaha menemukan "lampu kuning" sebagai batas antara ruang lingkup gerak kepemimpinan dan gerak kekuasaan; dan hubungan antara kedua lingkup tersebut dengan masyarakat pengikut atau masyarakat yang dikuasai. Dengan pengertian tersebut mungkin akan kita dapatkan suatu kesan apakah suatu gejala hubungan itu sebagai gejala kepemimpinan atau gejala kekuasaan atau kombinasi dari keduanya. Menurut Drs. Jarmanto (1983) problema kekuasaan merupakan

masalah dasar untuk dapat memahami berbagai macam tipe kepemimpinan. Memang jangkauan pengamatan terhadap perkembangan sejarah, nampaknya watak kepemimpinan dalam kurun waktu tertentu banyak ditentukan oleh situasi dan kondisi yang sesuai dengan konsepsi tentang kekuasaan yang menguasai masyarakat pada saat itu.

Dengan memperhatikan hal yang di utarakan Drs. Jarmanto (1983), maka ada beberapa ciri dasar kepemimpinan dan kekuasaan sebagai berikut :

- a) Kepemimpinan mempunyai ciri dasar *homogen*, sedangkan kekuasaan mempunyai ciri dasar *heterogen*. Maksudnya ialah bahwa baik tipe, sifat, etika, dan tehnik serta gaya kepemimpinan seseorang memang disenangi, dikehendaki, dan dibutuhkan oleh kelompok yang menerima gerak kepemimpinan orang tadi. Sedangkan kekuasaan yang berciri *heterogen*, maksudnya ialah karena gejala kekuasaan itu dirasakan sebagai hal yang berada di “luar” dan “asing” bagi penerima kekuasaan tersebut. Lebih terasa lagi heterogenitasnya jika orang pemegang peran kekuasaan itu berasal dari luar lingkungan kelompok yang mempunyai system nilai berbeda dengan nilai kelompok yang dikuasai. pengertian “di luar dan asing” itu untuk menunjukkan bahwa gejala kekuasaan itu selalu dianggap tidak dikehendaki atau dibutuhkan oleh masyarakat penerima beban kekuasaan itu, betapa halus dan kecilnya beban yang diletakkan diatas pundak mereka.
- b) Proses kepemimpinan pada dasarnya membuat *garis parallel dan searah* dengan mereka yang mendapatkan pimpinannya. Maksudnya adalah bahwa



proses kepemimpinan selalu menjadi suasana situasi keserasian, keselarasan sikap, kemauan dan tingkah laku pemimpin dengan yang dipimpin dalam upaya mencapai tujuan. Sebaliknya kekuasaan mempunyai ciri dasar menciptakan garis komunikasi diametral antara pemegang kekuasaan dengan yang terkena kekuasaan. Apapun alasannya dan bagaimanapun caranya, setiap orang pemegang kekuasaan selalu mempunyai kecenderungan untuk memaksakan kemauannya kepada yang dikuasai; sedang pihak terakhir selalu mempunyai kecenderungan menolak atau setidak-tidaknya menghindari kekuasaan itu yang ia lakukan mungkin secara otomatis atau dengan pertimbangan tertentu.

- c) Kepemimpinan mempunyai kecenderungan bertindak *persuasif*, bersikap membutuhkan *keyakinan* dan *kesadaran* serta *kesukarelaan* mengikuti kehendak dan bimbingan pemimpin. Karena itu proses kepemimpinan yang sebenarnya lebih banyak menampilkan kewibawaan dan penampilan pribadi yang meyakinkan sebagai cermin kekuatan mental dan jiwanya serta ketajaman intelektual seorang pemimpin. Sedangkan kekuasaan selalu berciri “nafsu memaksakan” sesuatu hal kepada pihak lain. Jika perlu, dengan sikap gampang menggunakan sarana fisik yang memadai berkaitan dengan hal itu, kekuasaan mempunyai ciri khas mendukung suatu kepentingan berbeda dengan yang dikuasai.
- d) Kepemimpinan mempunyai daya kekuatan, semangat, dan kesadaran yang tumbuh dan berkembang bersama dengan daya kekuatan. Kekuasaan

sebaliknya, mempunyai kecenderungan dasar perkembangan yang bertolak arah.

- e) Kepemimpinan mempunyai ciri dasar untuk cenderung menciptakan *iklim komunikasi-koordinatif*, dalam arti sejauh mungkin menghilangkan atau setidaknya mengurangi suasana hubungan subordinatif akibat perbedaan status sosial. Maksudnya ialah bahwa jika terjadi perbedaan kepentingan karena perbedaan status sosial, maka jelas akan mempersulit proses kepemimpinan yang hakekatnya adalah menciptakan pengaruh kepada orang lain dan menggerakkannya menuju tujuan yang menjadi kebutuhan pengikut dengan penyempurnaan oleh pemimpin. Sedangkan kekuasaan, betapapun kecilnya, selalu mencerminkan ciri dasar *komunikasi-subordinatif*. Yang menerima beban kekuasaan rasanya selalu berada “dibawah” pihak yang memegang kekuasaan. Kekuasaan cenderung sejauh mungkin menghilangkan persamaan dalam komunikasi tersebut.

Menurut Harry Firman (1987) keefektifan di tandai dengan ciri-ciri sebagai berikut :

- a) Berhasil menghantarkan karyawan mencapai tujuan-tujuan intruksional yang telah ditetapkan
- b) Memberikan pengalaman yang atraktif, melibatkan karyawan secara aktif sehingga menunjang pencapaian tujuan intruksional.
- c) Memiliki sarana-sarana yang menunjang proses mencapainya tujuan.

Menurut Reddin (Matondang,2008) ciri-ciri kepemimpinan adalah :

1. Kejujuran (*honesti*)
2. Kemampuan (*competence*)
3. Memberi inspirasi (*inspiring*)
4. Memiliki kecerdasan intelegensi (*intelligent*)
5. Berpikir adil dan luas (*fair minded & broad minded*)
6. Mendukung (*supportive*)
7. Terus terang (*stright forward*)
8. Melihat kedepan (*foreword looking*)
9. Dapat diandalkan (*depandable*)
10. Kerjasama (*cooperative*)
11. Tegak dan berpendirian kuat (*determinded*)

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan ciri-ciri kepemimpinan adalah Kepemimpinan mempunyai ciri dasar *homogen*, Proses kepemimpinan pada dasarnya membuat *garis parallel dan searah* dengan mereka yang mendapatkan pimpinannya, Kepemimpinan mempunyai kecenderunagn bertindak *persuasif*, bersikap membutuhkan *keyakinan* dan *kesadaran* serta *kesukarelaan*, Kepemimpinan mempunyai daya kekuatan, semangat, dan kesadaran yang tumbuh dan berkembang bersama dengan daya kekuatan, Kepemimpinan mempunyai ciri dasar untuk cenderung menciptakan *iklim komunikasi-koordinatif*.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut William Foote Whyte (dalam Ahmadi:2009) faktor-faktor yang mempengaruhi pemimpin meliputi :

a. *Operational leadership*

Orang yang paling banyak inisiatif, dapat menarik dan dinamis, menunjukkan pengabdian yang tulus, serta menunjukkan prestasi kerja yang baik dalam kelompok.

b. *Popularity*

Orang yang banyak di kenal mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk menjadi pimpinan.

c. *The assumed representative*

Orang yang dapat mewakili kelompoknya mempunyai kesempatan besar untuk menjadi pimpinan.

d. *The prominent talent*

Seseorang yang memiliki bakat kecakapan yang menonjol dalam kelompoknya mempunyai kesempatan untuk menjadi pimpinan.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan antara lain didasari oleh inisiatif, dikenal banyak orang, mempunyai kesempatan, dan menonjol.

#### **4. Aspek Kepemimpinan**

Menurut Portugalisa (1996), bahwa aspek kepemimpinan terdiri atas :

a. Mampu Mengembangkan Orang Lain

Karna adanya penghargaan terhadap harga diri serta kemampuan dari pada bawahan akan mengusahakan secara optimal pelaksanaan pekerjaan terbaik.

b. Mampu Memotivasi Orang Lain

Berusaha keras tidak tunggal melainkan akan mengajak peran serta semua yang terlibat di dalamnya. Menyadari bahwa kemampuan seseorang terbatas baik fisik, kemampuan mental, kemampuan spiritual, maupun kemampuan intelegensi . dengan terbatasnya kemampuan tersebut maka potensi-potensi yang ada bawahan akan digunakan secara optimal.

c. Cerdas dan Supel

Dalam mengambil keputusan pimpinan tidak bersikap sewenang-wenang walaupun sebagai pimpinan tertinggal dalam organisasi dan tidak memandanganggota berasal dari golongan mana serta menjunjung tinggi nilai-nilai kesetiakawanan.

d. Produktif

Efisiensi kerja, baik efisiensi tenaga, waktu, bahan, dsn efesiensioperasional sangat di pentingkan, terwujudlah adanya suatu perbandingan yang sangat baik dari pada infut dan output.

e. Mengerjakan Sesuatu Yang Benar.

Metode pelaksanaan pekerjaan telah pula di tetapkan dalam rencana sehingga metode yang digunakan adalah metode yang mampu menunjang terhadap terwujudnya efektifitas, produktifitas kerja dan pelaksana kerja yang di control oleh standart yang telah di tetapkan dalam perencanaan.

f. Memiliki Pengertian Terhadap Misi

Pekerja sudah di polakan dalam suatu rencana yang matang yang di buat secara bersama-sama atau berdasarkan masukan-masukan dari pada bawahan, dengan adanya perencanaan terhadap tanggung jawab sebagai pimpinan sehingga tidak terjadi lebih mendahulukan kepentingan pribadi akan tetapi lebih kepada kepentingan serta tujuan organisasi

g. Yakin Terhadap Kemampuan Orang Lain

Bawahan, di dalam melaksanakan pekerjaan tidak selalu menunggu perintah dari atasan tetapi mengembangkan diri dengan inisiatif secara inofatif dan kreatifitasnya sendiri, sehingga para bawahan akan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan tercapainya tujuan organisasi.

h. Rasa Cinta Terhadap Pekerjaan

Lebih berorientasi kepada tercapainya tujuan dari pada kepentingan sendiri.

i. Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan

Lebih mengutamakan keselamatan pada bawahan sehingga tidak terjadi hal-hal yang dapat mengganggu keamanan para bawahan dalam melaksanakan tugasnya secara efektif

j. Mampu Menerima Kritikan

Mendalami aspirasi dari para bawahan sehingga aspirasi disalurkan kearah yang sesuai dengan kepentingan semua anggota jadi, tidak diarahkan untuk kepentingan sekelompok saja.

Selanjutnya Ahmaruzar(2003)mengatakan bahwa aspek kepemimpinan adalah :

a. Penilaian

Yang di maksud disini terutama menyangkut relevansi keputusan yang diambil dengan tujuan yang hendak dicapai.

b. Instuisi

Setelah proses pengambilan keputusan, resiko-resiko kiranya masih akan timbul dalam pelaksanaan karena tidak seorang pun dapat meramalkan masa depan dengan selalu tepat.

c. Pemikiran Kreatif

Berkaitan erat dengan pragmatisme adalah sifat dapat menentukan mana yang penting, kurang penting dan gtidak penting. Maka dengan adanya pemikiran yang kreatif, keputusan akan mencerminkan system prioritas

yang di anut. Hasilnya adalah bahwa masalah-masalah penting akan mendapat perhatian utama.

d. Pemberian Alasan Sistematis Atau Logis

Tidak memberikan satu alasan atau penjelasan yang tumpang tindih sehingga menimbulkan persepsi yang kurang baik dari bawahan tetapi memberikan alasan ataupun penjelasan berdasarkan atas fakta-fakta yang terdapat di lapangan secara berurutan.

Berdasarkan uraian diatas apat disimpulkan bahwa aspek kepemimpinan yaitu : mampu memotivasi orang lain, inisiatif, supel, cerdas, mengerjakan suatu yang benar, produktif, kreatif, dan logis.

## **5. Komponen Dasar Pemimpin Efektif**

Menurut Dewi (2009), terdapat empat komponen model yang dikembangkan yang merupakan determinan utama yang harus dipenuhi untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, yaitu:

1) Motif dan sifat

Motif/sifat, yang berarti merupakan keinginan yang mendorong seseorang untuk bertindak. Ada beberapa motif yang umum yang wajib dimiliki oleh para pemimpin yang sukses. Pertama adalah ambisi, motif ini dipandang sebagai prediktor terkuat dalam keberhasilan kepemimpinan. Kedua, karena bekerja dalam organisasi membutuhkan waktu yang memiliki jam kerja panjang serta kegiatan intensif maka pribadi yang enerjik dipandang



perlu untuk menyelesaikan tanggungjawab tanpa kenal lelah. Ketiga, kegigihan dan inisiatif dalam bekerja juga dipandang penting untuk selalu ditanamkan pada jiwa pemimpin yang sukses yang pantang menyerah dan giat bekerja. Keempat, cara penggunaan kekuasaan dinilai memiliki peran yang penting di dalam mencapai kesuksesan pemimpin.

2) Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan

Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Idealnya, seorang pemimpin memiliki pengetahuan dan informasi yang luas tentang organisasi, industri, dan dunia usaha agar dapat mengantarkan organisasinya menuju keberhasilan.

3) Visi

Visi yang dimiliki oleh pemimpin secara tegas dikemukakan bahwa visi merupakan nafas dan perasaan kepada anggota organisasi bahwa hidup dan pekerjaan mereka terjalin dan bergerak kearah tujuan yang telah disepakati secara resmi. Visi inilah yang memedomani organisasi untuk menyongsong masa depan sehingga dalam jangka panjang tidak perlu dirubah atau diganti keberadaannya.

4) Penerapan visi

Implementasi dari visi yang sudah ditetapkan. Setelah visi tercipta, maka merupakan tanggungjawab pemimpin untuk merumuskan visi stratejik serta pengkonseptualisasian dan pengevaluasian visi. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi berkomitmen di dalam pemenuhan tujuan organisasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa komponen dasar pemimpin yang efektif memiliki empat komponen yaitu Motif/sifat, yang berarti merupakan keinginan yang mendorong seseorang untuk bertindak, Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, Visi yang dimiliki oleh pemimpin secara tegas dikemukakan bahwa visi merupakan nafas dan perasaan kepada anggota organisasi, dan penerapan visi.

#### **D. Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dan penting karena terbukti manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri & masyarakat (As'ad,1992). Kepuasan kerja dapat dijadikan aspek untuk melihat kondisi suatu perusahaan. Kepuasan kerja merupakan cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya, kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dari karyawan yang berhubungan dengan kondisi dirinya.

Spector (1997) menekankan bahwa pemenuhan kepuasan kerja karyawan selain dapat mengurangi resiko keluarnya karyawan dari perusahaan juga mampu meningkatkan produktivitas kerja, sehingga selayaknya menjadi perhatian bagi perusahaan agar dapat mencapai sukses. Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, kesehatan tubuh menurun, kecelakaan kerja, pencurian (Robbins, 1996). Selanjutnya dia juga menerangkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins 1996).

Kepuasan kerja merupakan faktor kritis guna dapat tetap mempertahankan individu untuk senantiasa memiliki kualifikasi yang baik. Aspek-aspek spesifik

yang berhubungan dengan pemimpin, gaji, keuntungan, promosi, kondisi kerja, praktek perusahaan dan hubungan dengan rekan kerja. Diantara indikator-indikator penentu kepuasan kerja, kepemimpinan dipandang sebagai indikator penting. Kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinannya (Engko dan Gudono, 2007).

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif mempengaruhi cara kerja karyawan dimana nantinya timbul menjadi kepuasan kerja yang akhirnya terlihat pada hasil kerja yang diberikan oleh pegawai (Astuti,2009).

Menurut Levi (2002) ada 5 aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja yaitu : Pekerjaan itu sendiri (Work It Self): Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. Atasan (Supervision): Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya, bagi bawahan , atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman sekaligus atasannya. Teman sekerja (workers): Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Promosi (promotion): Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak. Gaji / Upah (pay): Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang layak atau tidak.

Selain itu Gilmer ( dalam Temaluru, 2001 ) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: Kesempatan untuk maju, Keamanan kerja, Gaji, Perusahaan dan manajemen, Pengawasan (Supervise), Faktor intrinsik dari pekerjaan, Kondisi kerja, Aspek sosial dalam pekerjaan, Komunikasi, dan Fasilitas.

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang melibatkan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan memberi kekuatan motivasi, sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berupaya menuju sasaran. Terry (1982) merumuskan kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Sementara itu Stogdil (dalam Sutarto, 1998) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisir dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan.

Kepemimpinan dipandang memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja. Tanpa kepemimpinan, organisasi bergerak terlalu lambat, stagnan, dan kehilangan jalan mereka. Kepemimpinan sangat penting dalam keberhasilan melaksanakan keputusan. Seorang pemimpin yang baik dapat membuat keberhasilan sebuah usaha yang memiliki rencana lemah, tetapi seorang pemimpin yang buruk dapat merusak sebuah rencana bahkan rencana terbaik sekalipun (Sharma, 2010).

#### **E. Kerangka Konseptual**



### F. Hipotesis

Dari tinjauan teori di atas dan berdasarkan uraian permasalahan yang dikemukakan, maka dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut : Ada hubungan antara Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja, dengan asumsi semakin baik Kepemimpinan maka Kepuasan Kerja semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah Kepemimpinan maka Kepuasan Kerja semakin buruk.