

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen

Sebelum membahas tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, perlu diketahui terlebih dahulu tentang pengertian manajemen itu sendiri. Manajemen diambil dari kata *management*. Adapun asal kata *management* tersebut merupakan pengembangan dari kata asal bahasa latin yaitu *manus* yang berarti tangan, dan kemudian berkembang menjadi *maneggiare* yang berarti menangani.

Perkembangan selanjutnya manajemen didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Beberapa pendapat tersebut antara lain adalah :

Menurut **G.R.Terry (1960)** yang dikutip oleh **Ambar T. Sulistiani dan Rosidah** dalam bukunya yang berjudul “**Manajemen Sumber Daya Manusia**”(2003:7) berpendapat bahwa :

“Management is the accomplishing of the predetermined, objective thought effort of other people.”

Terjemahan :

Manajemen adalah melakukan pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.

Menurut **Harold Koontz dan Cyril O.Donnel (1959)** yang dikutip oleh **Ambar T.Sulistiani dan Rosidah** dalam bukunya yang berjudul “**Manajemen Sumber Daya Manusia**” (2003:hal.7) berpendapat bahwa :

”Management is getting thing done,through other people.”

Terjemahan:

Manajemen adalah penyelesaian pegawai melalui orang lain.

Menurut John M. Pfifner (1960) yang dikutip oleh **Ambar T.Sulistiani dan Rosidah** dalam bukunya yang berjudul “**Manajemen Sumber Daya Manusia**” (2003:7) berpendapat bahwa :

“Management is concerned with the direction of these individuals and function to achieve ends previously determined.”

Terjemahan :

Manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pemahaman di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sebagai aktivitas untuk menggerakkan dan menserasikan sumber daya manusia dan sumber daya lain dalam rangka melakukan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena konsep kunci manajemen adalah bekerja melalui orang lain.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Suatu organisasi atau perusahaan dimanapun dan bergerak dibidang apapun, tidak akan terlepas dari sumber daya-sumber daya yang dipergunakan untuk menjalankan kehidupan organisasi atau perusahaan tersebut dalam mencapai suatu tujuan yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

Di antara banyak sumber daya yang dapat dipergunakan oleh suatu organisasi atau suatu perusahaan untuk menjalankan kehidupannya dan untuk mencapai suatu tujuan yang di harapkan tersebut, maka untuk mempersempit pembahasan, hanya akan dibahas mengenai manusia sebagai salah satu sumber daya yang dipergunakan oleh suatu organisasi atau perusahaan.

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mempunyai perencanaan tersendiri dan perencanaannya sangat penting karena sumber daya manusia adalah penggerak sumber daya lainnya. Selain itu sumber daya manusia, sumber daya sebagai

mahluk hidup yang mempunyai perasaan, kebutuhan dan tujuan yang berbeda satu sama lainnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen yang berusaha untuk mengatasi setiap permasalahan perusahaan yang menyangkut karyawan yang ada diperusahaan dan berusaha agar semua tenaga kerja yang ada tersebut mengembangkan prestasi secara maksimal, baik secara individu maupun kelompok.

Tujuan yang paling penting dari manajemen sumber daya ini yaitu memperoleh dan menempatkan orang-orang yang berkualitas sesuai dengan keahliannya, sehingga dicapai "*the right main in the right place*" yang merupakan salah satu syarat pokok didalam perusahaan untuk mencapai keberhasilan.

Jadi jelas manajemen sumber daya manusia menitik beratkan pada soal kepegawaian atau personalia dalam suatu organisasi tertentu dengan kata lain bahwa manajemen sumber daya manusia membahas masalah personalia yang berkaitan dengan perusahaan sehingga dapat dicapai efektivitas dan efesiensi pemanfaatan tenaga kerja sebagai sumber daya yang terbatas.

Pengertian manajemen sumber daya manusia di uraikan sebagai berikut:

Menurut **Mangkunegara (2000:2)** menyatakan:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”

Adapun definisi yang ditulis oleh **B.Flippo (1999:5)** Mengatakan bahwa:

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian

karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu karyawan dan masyarakat”

Dari pernyataan di atas penyusun menyimpulkan tak ada perbedaan yang prinsipil diantara mereka, umumnya mereka berpendapat fokus manajemen sumber daya manusia adalah manusia sebagai tenaga kerja menurut fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan) agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mengembangkan, mengelola, menggunakan, dan memelihara karyawan dalam jumlah kualitas yang tepat, oleh karena itulah manajemen sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam organisasi. Dengan demikian menurut **P. Siagian (2002:48)** faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia ada dua yaitu faktor yang berasal dari luar organisasi itu sendiri (eksternal) maupun faktor yang berasal dari lingkungan organisasi (Internal) :

a. Faktor Eksternal

Yang dimaksud dengan faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Adapun yang tergolong kepada faktor eksternal yaitu:

- 1 Situasi ekonomi
- 2 Sosial dan budaya
- 3 Politik
- 4 Peraturan Undang-undang
- 5 Teknologi
- 6 Persaingan

b. Faktor Internal

Yang dimaksud dengan faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat didalam organisasi itu sendiri adapun faktor internal itu yaitu :

- 1 Rencana strategik
- 2 Anggaran
- 3 Estimasi produksi dan penjualan
- 4 Usaha dan kegiatan baru
- 5 Rencana organisasi dan tugas pekerjaan

2.2.2 Fungsi-fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai bidang kegiatan manajemen sumber daya manusia, penulis akan menguraikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **B. Flipo (1999:5-7)**

1. Fungsi manajemen

a) Perencanaan (Planning)

Bagi manajer yang efektif menyadari bahwa bagian terbesar dari waktu mereka harus disediakan untuk perencanaan. Perencanaan berarti penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan

b) Pengorganisasian (Organizing)

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Jika telah ditentukan bahwa fungsi-fungsi personalia tertentu akan membantu ke arah tercapainya sasaran perusahaan, maka manajer personalia haruslah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari pada berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c) Pengarahan (Directing)

Paling tidak dalam teori, kita sekarang mempunyai rencana dan organisasi untuk melaksanakan fungsi tersebut. Mungkin nampak fungsi logis berikutnya adalah fungsi operasi yakni melakukan pekerjaan.

d) Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah fungsi manajerial yg berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.

2. Fungsi operasional

a) Pengadaan (Procurement)

Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi, dan penempatan.

b) Pengembangan (Development)

Pengembangan merupakan peningkatan ketrampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Ini merupakan kegiatan yang sangat penting dan akan terus berkembang karena perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, tugas manajemen yang semakin rumit.

c) Kompensasi (Competition)

Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Integrasi

d) Integrasi (Integration)

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan usaha untuk menghasilkan rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat, dan organisasi.

e) Pemeliharaan (Maintenance)

Pemeliharaan adalah kegiatan pemelihara kebutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujud dari hasil pemeliharaan sumber daya ini akan membuat angkatan kerja memiliki kemauan dan mampu untuk bekerja.

f) Pemutusan hubungan kerja (Separation)

Jika fungsi pertama manajemen personalia adalah untuk mendapatkan karyawan, adalah logis bahwa fungsi terakhir adalah untuk memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat. Organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan kerja sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan dan menjamin bahwa warga masyarakat.

Dari uraian diatas kita dapat mengetahui secara jelas pengertian dan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM), dimana seluruh kegiatan melakukan fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendaya gunakan secara optimal sumber daya manusia didalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kegiatan perusahaan tetapi juga memperhatikan kebutuhan para karyawan dan tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah memperhatikan ketiga kekuatan utama, yaitu perusahaan, karyawan, dan masyarakat menuju tercapainya efektivitas organisasi. Dengan kata lain seorang manajer sumber daya manusia dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, agar terbentuk sumber daya yang bermutu dan agar mampu untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, seorang manajer sumber daya manusia melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, merupakan tugas utama yang harus dilaksanakan dalam menyelenggarakan seluruh aktivitas pengelolaan sumber daya manusia.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai.

Kepemimpinan (leadership) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Menurut Stoner (1986 : 114), kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada 3 implikasi penting dari definisi tersebut : Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia dapat juga mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

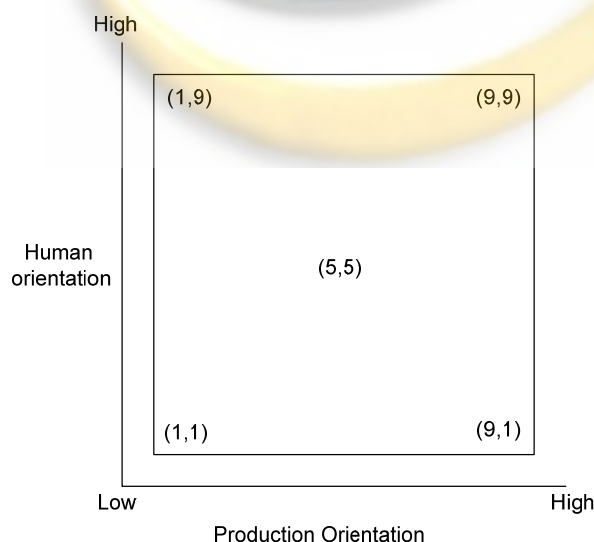
2.3.2 Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya secara kasar sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Pada saat yang bagaimanapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, telah melibatkan seseorang dalam aktivitas kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan** (1996:211) dalam bukunya “**MANAJEMEN, Dasar, Pengertian dan Masalah**” menjelaskan suatu kerangka manajerial atau “*The Managerial Grid*” yang diperkenalkan oleh psikolog yang bernama **Blake dan Mouton** memberikan gambaran yang menarik dan berguna tentang macam-macam gaya kepemimpinan. Dengan jalan mencantumkan produksi secara mendatar pada sebuah peta dan perhatian manusia secara vertikal, maka gaya-gaya kepemimpinan seperti diungkapkan oleh kedua macam variabel dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Gambar 2.1

The Managerial Grid
(Kerangka Manajerial)



Sumber : Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, 1996, Manajemen Dasar

Tabel 2.1
The Managerial Grid

No	Keterangan	Tipe Pemimpin	Gaya Kepemimpinan
1.1	Kurang perhatian, baik terhadap produksi maupun manusia	Tipe Desertur	Terburuk
1.9	Kurang sekali perhatian terhadap produksi, perhatian terbesar terhadap manusia	Tipe Missionaris	Berorientasi pada manusia
5.5	Perhatian yang cukup seimbang terhadap produksi maupun manusia	Tipe Kompromis	Gaya berimbang yang kini dipakai
9.1	Perhatian terbesar terhadap produksi, perhatian terendah terhadap manusia	Tipe Otokrat	Berorientasi pada produksi
9.9	Perhatian terbesar yang seimbang baik terhadap produksi maupun manusia	Tipe Eksekutif	Puncak daripada gaya kepemimpinan

Blake dan Mouton mengemukakan lima (5) macam gaya kepemimpinan pokok, sebagai berikut :

1. *Deserter* (1,1) atau Gaya Kepemimpinan Terburuk
Adalah tipe pemimpin yang perhatiannya terhadap produksi maupun terhadap karyawan rendah.
2. *Missionary* (1,9) atau Kepemimpinan Berorientasi Pada Manusia Pekerja
Adalah tipe pemimpin yang perhatiannya terhadap produksi (prestasi) rendah, sedangkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan tinggi.
3. *Autocrat* (9,1) atau Kepemimpinan Berorientasi Pada Produksi
Adalah tipe pemimpin yang perhatiannya terhadap produksi paling besar, sedangkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan rendah.

4. *Compromiser (5,5)* atau Kepemimpinan Yang Berimbang

Adalah tipe pemimpin yang perhatiannya terhadap produksi (prestasi) maupun terhadap karyawan hanya sedang-sedang saja, tidak menitikberatkan pada salah satunya.

5. *Executive (9,9)* atau Kepemimpinan Yang Paling Baik

Adalah tipe pemimpin yang perhatiannya baik terhadap produksi (prestasi) maupun terhadap karyawan paling besar.

Melalui grid-grid tersebut bidang-bidang manajemen terpilih dapatlah kita identifikasikan gaya kepemimpinan dalam situasi tertentu. Banyak para ahli mengemukakan tipe atau gaya kepemimpinan dalam jumlah dan bentuk yang berbeda.

Menurut **George R. Terry** (2001:200-203) terdapat enam (6) tipe gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Kepemimpinan pribadi dilaksanakan melalui hubungan pribadi. Petunjuk-petunjuk dan dorongan atau motivasi diberikan secara pribadi oleh pihak pimpinan. Tipe ini sering dianut oleh perusahaan-perusahaan kecil, karena kompleksitas tenaga kerja maupun kegiatannya amatlah kecil, sehingga pelaksanaannya mudah dan sangat efektif untuk dilaksanakan.

2. Kepemimpinan Non Pribadi (*Non Personal Leadership*)

Kepemimpinan jenis ini, segala peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku pada perusahaan melalui bawahan-bawahannya atau mempergunakan media non pribadi serta kepercayaan-kepercayaan, baik rencana-rencana, instruksi-instruksi maupun program penyaliaannya. Pada tipe ini sangatlah berperan program pendelegasian kekuasaan.

3. Kepemimpinan Otoritas (*Authoritarian Leadership*)

Kepemimpinan jenis ini didasarkan atas anggapan bahwa kepemimpinan merupakan suatu hak dan pemimpin bersifat agak kaku. Tugas-tugas, fasilitas dan petunjuk-petunjuk diberikan tanpa mengadakan konsultasi dengan pekerja yang melaksanakan tugas.

4. Kepemimpinan Demokrasi (*Democratic Leadership*)

Kepemimpinan jenis ini ditandai oleh partisipasi kelompok dan diproduktifkan opini-opininya. Pihak pimpinan menganjurkan tindakan-tindakan tertentu, akan tetapi menunggu persetujuan kelompok dan berusaha memenuhinya.

5. Kepemimpinan Paternalistis (*Paternalistic Leadership*)

Kepemimpinan tipe ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang paternal atau kebabakan dalam hubungan antar pemimpin kelompok. Tujuannya untuk melindungi dan memberi arah.

6. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Kepemimpinan yang timbul pada orang-orang dari kelompok organisasi social informal. Kelompok ini membentuk saling mempengaruhi diri seseorang dengan orang lain pada pekerjaan di rumah, di sekolah, pada permainan dan sering timbul secara spontan atau ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan.

Ralph White dan Ronald Lippit yang dikutip oleh **Sukanto Reksohadprodjo dan T. Hani Handoko** (1992:289) mengemukakan tiga (3) tipe gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan Otokrasi (*Autocratic*)

Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin menentukan sendiri *policy* dan rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri, namun mengharapkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya. Jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya yang sangat tinggi.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Tidak membutuhkan waktu yang lama dan tidak bertele-tele dalam membuat dan mengambil suatu keputusan.
- b) Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif dan tergantung pada atasan saja, bawahan yang relative bodoh, kurang cakap (*unskilled*).

- c) Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang saja, yaitu pemimpin.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam menentukan keputusan dan tindakan, maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
- b) Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahan tersebut.
- c) Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.
- d) Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

2. Kepemimpinan Demokrasi (*Democratic*)

Pada gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikutsertakan bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak merupakan pemegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dalam kondisi yang tepat, dan ini merupakan hal yang efektif. Maksudnya dapat memberikan kesempatan pada bawahan untuk memperoleh atau memenuhi kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitas.

Pada pemimpin demokratis, sering mendorong pengikutnya untuk mengambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan "*Human Relation*" (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancer komunikasi yang bersifat dua arah. Ia tidak pernah memberikan instruksi yang mendetail secara ketat terhadap pengikutnya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap manajer lini.

- b) Merasa lebih bertanggung jawab bagi bawahan dalam mengerjakan tugas.
- c) Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
- d) Ada kesempatan untuk memenuhi kebutuhan egoistisnya.
- e) Lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.
- f) Kedua belah pihak, yaitu pemimpin dan bawahannya dapat saling mengenal dan saling mengerti lebih dalam. Bawahan dapat membantu pemimpin dalam menghadapi persoalan. Sehingga dapat saling mengisi dan menghargai.
- g) Mengurangi ketegangan di dalam kelompok dan mengurangi konflik.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Lebih banyak membutuhkan komunikasi dan koordinasi.
- b) Membutuhkan waktu relatif lebih lama dalam membuat keputusan.
- c) Memberikan persyaratan tingkat “*skill*” (kepandaian) yang relatif tinggi bagi pimpinan.
- d) Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena jika tidak, dapat menimbulkan perselisihan paham.

3. Kepemimpinan Laissez Faire (*Free Rain*)

Kepemimpinan pada tipe ini melaksanakan peranannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya. Pemimpin akan sedikit saja atau bahkan hampir sama sekali tidak memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya pasif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruhnya terhadap bawahan.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.

- b) Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan baik, dan tidak tergantung pada atasan, sehingga prosesnya cepat.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Bila bawahan terlampau bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku baginya serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan lebih banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.
- b) Pemimpin sering sibuk sendiri dalam tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa pimpinan tidak membuat tujuan tanpa peraturan tertentu.
- c) Kelompok dapat mengkambinghitamkan sesuatu, kurang stabil, frustrasi dan merasa kurang aman.

Penggunaan tipe atau gaya kepemimpinan akan selalu berubah secara bergantian sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh pemimpin yang bersangkutan. Sehingga dalam hal ini sangatlah sukar untuk merumuskan suatu daftar tipe pribadi terinci yang dimiliki oleh pemimpin yang sesuai dengan segala pekerjaan dan segala jaman, bagi setiap perusahaan dan dalam segala iklim dan kondisi kerja.

Tipe atau gaya kepemimpinan yang menyebabkan ia dipilih sebagai pemimpin, sangat berhubungan erat dengan tujuan perusahaan yang ingin dicapai, jenis-jenis kegiatan yang harus dipimpin, karakteristik para tenaga kerja, motif usaha, serta kondisi yang akan mempunyai dampak terhadap perusahaan.

2.3.3 Syarat-syarat Kepemimpinan

Seorang pemimpin bukanlah hanya seseorang yang dapat memimpin saja, tetapi harus dikembangkan kemampuan dan kualitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin itu sendiri. Salah satu yang harus dimilikiseorang pemimpin adalah syarat-syarat kepemimpinan. Kemampuan dan syarat yang harus dimiliki

pemimpin yang dikemukakan oleh **Kartini-kartono** dalam bukunya yang berjudul **“Pemimpin dan Kepemimpinan” (2005:37)** yaitu sebagai berikut :

1. Kamandirian, berhasrat kemandirian diri sendiri (individualisme)
2. Besar rasa ingin tahu atau cepat tertarik pada manusia / benda-benda
3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan
5. Perfeksionis, serta ingin mendapatkan yang sempurna
6. Mudah menyesuaikan diri, adaptasi tinggi
7. Sabar namun ulet, serta tidak “mandeg” berhenti
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet dan realistis
9. Komunikatif, serta pandai berbicara / berpidato
10. Berjiwa wiraswasta
11. Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko
12. Tajam firasatnya, tajam dan adil pertimbangannya
13. Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuan
14. Memiliki motivasi tinggi dan menyadari target / tujuan hidupnya yang ingin dicapai: dibimbing oleh idealisme tinggi
15. Punya imajnasi tinggi, daya kombinasi dan daya inovasi

Dari penjelasan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki jiwa wiraswasta, memiliki hubungan yang baik dengan bawahan: dimana semua ini didapat dari pengembangan kepribadiannya, sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

2.3.4 Sifat-sifat Pemimpin

Seorang pemimpin harus memiliki ciri-ciri / sifat-sifat tertentu yang menyebabkan ia dapat memimpin para bawahannya.

Menurut **Edwin Ghiselli** yang dikutip oleh **T. Hani Handoko** dalam bukunya yang berjudul **“Manajemen” (2003:297)** mengemukakan sifat-sifat kepemimpinan efektif yaitu sebagai berikut :

1. Kemampuan mengawasi (*supervisory ability*) dan kemampuan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen terutama fungsi pengarahan dan pengawasan.
2. Hasrat untuk berprestasi dan untuk sukses dalam pekerjaan
3. Kecerdasan dan perilaku kreatif.
4. Kemampuan dan ketegasan dalam pengambilan keputusan-keputusan (*decisiveness*).
5. Kepercayaan diri dan kemampuan menghadapi masalah-masalah.
6. Mempunyai inisiatif dan inovasi-inovasi baru untuk bertindak dalam menghadapi masalah-masalah.

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Penelitian mengenai kepuasan kerja tidak saja bermanfaat bagi perusahaan dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja, tapi juga dirasakan manfaatnya oleh karyawan sebagai salah satu upaya dari perusahaan untuk meningkatkan kehidupannya. Kemudian dari upaya yang dilakukan karyawan dan perusahaan terhadap perbaikan sikap karyawan terhadap pekerjaannya maka masyarakat dapat menikmati hasil yang maksimal.

Banyak ahli mendefinisikan mengenai kepuasan kerja, diantaranya ialah : Menurut **Keith Davis** yang dikutip oleh **A.A Prabu Mangkunegara** dalam bukunya yang berjudul **“Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan” (2002:117)** berpendapat bahwa :

“Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”

Terjemahan :

Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Sedangkan menurut **T. Hani Handoko (1993:193)** menyatakan bahwa :

“Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.”

Dan menurut **Drs. Malayu S. P. Hasibuan (2000:199)** menyatakan :

“Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.”

Ditambah pula bahwa sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang menikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya, karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Dari beberapa definisi di atas umumnya menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungannya dengan rekan sekerja.

Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Untuk selanjutnya mereka akan bekerja sebaik mungkin sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

2.4.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Untuk meningkatkan kepuasan kerja perusahaan harus merespon kebutuhan para pegawainya.

Menurut **Marihot Tua Efendi Hariandja** dalam bukunya yang berjudul **“Manajemen Sumber daya manusia” (2002:291)** menyatakan kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain yaitu :

1. Gaji

Yaitu sejumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

2. Pekerjaan itu sendiri

Yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan

3. Rekan sekerja

Yaitu teman-teman, kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan

4. Atasan

Yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah/petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

Cara-cara atasan dapat atau tidak menyenangkan bagi seseorang dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

5. Promosi

Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

6. Lingkungan kerja

Yaitu lingkungan fisik dan psikologis

Menurut **A. A Prabu Mangkunegara** dalam bukunya yang berjudul “**Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**” (2002:120), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor Pegawai

Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan

Yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut pendapat dari **Keith Davis**, yang dikutip oleh **A. A Prabu Mangkunegara** dalam bukunya yang berjudul “**Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**” (2002:117-118) menyatakan bahwa :

“ Job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turn over, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works. ”

1. Turn Over

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turn over pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turn overnya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja
Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi.
3. Umur
Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda.
4. Tingkat pekerjaan
Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.
5. Ukuran organisasi perusahaan
Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Menurut **Hasibuan** dalam bukunya yang berjudul “ **Manajemen Sumber Daya Manusia** “ (2003:203), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana lingkungan kerja
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinan
7. Sifat pekerjaan yang monoton atau tidak

2.4.4 Teori Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa teori kepuasan kerja seperti yang disebutkan oleh beberapa ahli, seperti yang ada di bawah ini :

Menurut Kenneth N. Wexley dan Garry A. Yulk (1984:46), terdapat dua teori mengenai kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

1. Discrepance Theory

Lock (1969) berpendapat bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek pekerjaan bergantung pada antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang sebenarnya. Besarnya keinginan atas karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diberlakukan untuk memenuhi kebutuhan sekarang. Kepuasan akan dirasakan jika tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan yang sebenarnya diterima dan sebaliknya akan merasa tidak puas jika terdapat kekurangan jumlah yang diinginkan.

2. Equity Theory

Teori keadilan menjelaskan bahwa kondisi bagaimana seorang karyawan akan mendapat keuntungan dari pekerjaannya secara layak. Komponen-komponen dasar dari teori ini adalah *input* dan *outcomes*

Input adalah setiap nilai yang dirasakan oleh karyawan atas kontribusi kerjanya, seperti pendidikan, pengalaman, keahlian, jam kerja, dan alat yang digunakan dalam bekerja.

Outcomes merupakan setiap nilai yang dirasakan oleh karyawan, yang mereka dapatkan dari pekerjaannya, seperti upah, tunjangan, status, penghargaan, dan kesempatan untuk mengekspresikan diri.

Berdasarkan teori ini karyawan menentukan keadilan dari hasil yang diperoleh dengan cara membandingkan rasio *output* atau *input* yang dimilikinya dengan rasio *output* dan *input* yang dimiliki oleh orang lain atau comparison person. Perbandingan ini dapat untuk perusahaan yang sama atau perusahaan yang

berbeda, juga dapat untuk pekerjaan mereka dahulu. Jika perbandingan dianggap seimbang maka karyawan akan merasa adil.

Di bawah ini beberapa teori-teori kepuasan kerja menurut **Mangkunegara (2001:121)**, sebagai berikut :

1. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

2. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

3. Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Two Factors Theory*)

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu :

- Faktor Pemeliharaan (*Maintenance Factors*), yaitu faktor-faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada seorang karyawan yang terdiri atas :
 - a. Kebijakan Perusahaan
 - b. Supervisi
 - c. Hubungan antar pribadi

- d. Kondisi kerja
 - e. Gaji
- Faktor Motivasi (*Motivation Factors*), yaitu faktor-faktor yang dapat memuaskan dan mendorong manusia untuk bekerja dengan giat, yang terdiri atas :
 - a. Keberhasilan pelaksanaan
 - b. Pengakuan
 - c. Pekerjaan itu sendiri
 - d. Tanggung jawab
 - e. Pengembangan potensi individu

2.5 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Menjaga kepuasan kerja atau bahkan meningkatkannya merupakan salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan yang efektif pada suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya cenderung berbeda-beda, tergantung pada situasi, kondisi kerja, dan jenis pekerjaan yang dilakukan/diselesaikan.

Pada umumnya perusahaan menginginkan kepemimpinan yang berorientasi pada produksi tinggi dan hubungan yang tinggi pula secara bersamaan, dimana produktivitas perusahaan baik menggunakan atau tanpa menggunakan aspek berupa hubungan antara atasan/bawahan yang baik pula.

Pada umumnya pandangan/persepsi seorang terhadap sesuatu berbeda, begitu pula dengan pandangan/harapan karyawan dalam suatu perusahaan terhadap kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan tersebut berbeda pula tingkat kepuasannya. Ada yang puas dan tidak puas terhadap kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan tersebut.

Banyak sekali faktor yang menyebabkan seseorang merasa puas, antara lain menurut **Bukhari Zainum** dalam bukunya yang berjudul “**MANAJEMEN dan Motivasi**” (2004:67) berpendapat bahwa :

“Dalam membahas hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi antara lain yang perlu dibicarakan adalah beberapa segi yang mempengaruhi rasa ketentraman dan ketenangan kerja bagi setiap petugas bawahan dalam hubungan mereka dengan atasan masing-masing. Dengan terjaminnya perasaan demikian diantara para bawahan mereka akan terjamin pula hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan itu, sehingga diharapkan akan terwujud hubungan kerjasama yang harmonis itu. Hubungan kerjasama itu antara lain akan menimbulkan satu kekuatan yang dapat mempengaruhi para bawahan pada tingkat mana pun dan pada bagian mana pun mereka berada.”

Jadi ukuran pandangan/harapan karyawan atas pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dikatakan baik, tergantung pada banyaknya jawaban dari karyawan perusahaan tersebut yang menyatakan puas terhadap kepemimpinan yang telah diterapkan oleh perusahaan tersebut.