

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/ bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. Flippo yang diterjemahkan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2005 : 11) adalah :

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Michel j. Jucius yang diterjemahkan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2005:11) adalah :

“Manajemen sumber daya manusia adalah lapangan manajemen yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga :

1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif.
2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
3. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.”

Dari penjelasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa focus kajian manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan dan fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.1 Konsep Kepemimpinan

Menurut Miftah Thoha (2013:9) “Kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) mendefinisikan “Kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen”.

Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (Dadang, 2012: 34) kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut Hersey dan Blanchart (Dadang, 2012: 34), kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Stogdill dalam Dr. M. Sobry Sutikno (2014:15), “Terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya.” Stogdill menyatakan bahwa, “Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.”

Menurut Rivai (2014:2) kepemimpinan (leadership) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan yang mudah dari pada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kartono (2008:5-8) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah relasi dan pengaruh antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul

dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya. Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan.

Sebagaimana diungkapkan Sedarmayanti (2009:120) bahwa pemimpin (leadership), adalah :

- a. Proses dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan seorang pemimpin.
- b. Hubungan interaksi antar pengikut dengan pimpinan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Proses mempengaruhi aktivitas/perilaku kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.
- d. Proses member arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif dan menyebabkan adanya kesediaan untuk melakukan aktivitas/perilaku yang diinginkan untuk pencapaian sasaran.
- e. Proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok, agar orang bersedia bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan tertentu dalam suatu keberhasilan sebuah organisasi tertentu.

2.1.2 Karakteristik Kepemimpinan

Adapun Menurut Dahlan (2012:23), berikut adalah karakteristik kepemimpinan yang baik:

- a. Mencontohkan
- b. Bertanggungjawab
- c. Memiliki integritas
- d. Melayani
- e. Visioner
- f. Memberi inspirasi

g. Simpatik dan berempati

Menurut Dwiwibawa dan Riyanto (2012:13) karakter dalam kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Rasa tanggung jawab
- b. Mementingkan penyelesaian tugas
- c. Semangat
- d. Kemauan keras
- e. Mengambil resiko
- f. Kepercayaan diri
- g. Orisinalitas
- h. Kapasitas untuk menangani tekanan
- i. Kapasitas untuk mempengaruhi
- j. Kapasitas mengelola organisasi

Pemimpin yang baik harus dipandang sebagai peran khusus atau proses pemberian pengaruh. Proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas, dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Menurut Yukl (2013:13) secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut ini:

1. Ciri (motivasi, kepribadian, nilai)
2. Keyakinan dan Optimisme
3. Perilaku
4. Keterampilan dan Keahlian
5. Integritas dan Etika
6. Taktik Pengaruh
7. Sifat Pengiku

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, 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.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2013:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan menurut Thoha mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut :

1. Tipe Otokratik
Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang

lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki

kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerana dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Gaya kepemimpinan manajemen merupakan cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya yaitu bertujuan untuk mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam mencapai suatu tujuan. Berikut adalah Gaya Kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hasibuan dalam Doni dan Suwatno (2011:157), sebagai berikut :

1. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Karakteristik dari Kepemimpinan Otoriter, yaitu :

- a. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.
- b. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap.
- c. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Karakteristik dari Kepemimpinan Partisipatif, yaitu :

- a. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.
- c. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (open management) dan desentralisasi wewenang.

3. Kepemimpinan delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Karakteristik dari Gaya Kepemimpinan Delegatif, yaitu :

- a. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
- b. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.

Menurut Lewin (1951) yang dikutip oleh Maman Ukas (Kartono, 2008:55) mengemukakan gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Otokratis, pemimpin yang demikian bekerja keras, bersungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan intruksi-intruksinya harus ditaati.
2. Demokratis, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya dan bersifat terbuka. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Laissezfaire, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya,

sehingga dengan demikian dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.

Indikator Gaya Kepemimpinan Menurut Wijayanto (2012:165) Indikator gaya kepemimpinan terbagi dua yaitu:

1. Perilaku tugas (struktur inisiasi) , Perilaku tugas (struktur inisiasi) adalah tingkat dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peran - peran para pengikut, menjelaskan segala kegiatan yang dilaksanakan kapan, dimana dan bagaimana tugas - tugas dapat selesai dengan baik.
2. Perilaku hubungan (struktur konsiderasi) Perilaku hubungan (struktur konsiderasi), berkenaan dengan hubungan, pribadi pimpinan dan individu atau para anggota kelompoknya.

2.1.4 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

1. Teori Sifat

Teori ini penekanannya lebih pada sifat – sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat – sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat – sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat – sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin. Menurut Stogdill dalam Sutikno (2014:26), sifat – sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat – sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang flexible dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis. Menurut Darf

dalam Sutikno (2014:26), menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

2. Teori Perilaku

Teori ini lebih terfokus pada tindakan – tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda – beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard (2000) dalam Sutikno (2014:27), terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda – beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah:

- Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- Norma yang dianut kelompok
- Ancaman dari luar organisasi
- Tingkat stress
- Iklim yang terdapat dalam organisasi

Menurut Fred Fiedler (2007) dalam Sutikno (2014:27), “Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.”

4. Teori Jalan – Tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana

bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengerahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

5. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu:

- “Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.
- Kelebihan Badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.” Wursanto (2009) dalam Sutikno (2014: 28).

6. Teori Kharismatik

Menyatakan bahwa, “Seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai charisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai – sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari

ajaran agama dan sejarah Yunani Kuno.” Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religius di dunia (Sutikno, 2014:29)

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Teori-teori kepemimpinan menurut Thoha (2013 : 32) yaitu :

1. Teori sifat

Teori ini menyatakan bahwa sesungguhnya tidak ada korelasi sebab akibat antara sifat dan keberhasilan manajer, pendapatnya itu merujuk pada hasil penelitian Keith Davis yang menyimpulkan ada empat sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu :

- Kecerdasan, pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian pemimpin tidak bias melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya
- Kedewasaan dan keeluasaan hubungan social, para pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas social. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai
- Motivasi dan dorongan prestasi, para pemimpin secara relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka berusaha mendapatkan penghargaan yang instrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, para pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya, dalam istilah penelitian Universitas Ohio, pemimpin itu mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukan berorientasi pada produksi.

2. Teori kelompok

Teori ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Teori kelompok ini dasar perkembangannya pada psikologi sosial. (Thoza, 2013:34).

3. Teori situasional

Teori ini menyatakan bahwa beberapa variable situasional mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan pelakunya termasuk pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Beberapa variable situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua ditarik oleh situasional ini. (Thoza, 2013:36)

4. Teori kepemimpinan kontijensi

Model kepemimpinan yang dikemukakan oleh Fielder sebagai hasil pengujian hipotesa yang telah dirumuskan dari penelitiannya terdahulu. Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini :

- Hubungan pimpinan anggota, variable ini sebagai hal yang paling menentukan dalam menciptakan situasi yang menyenangkan.
- Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan urutan kedua dalam menciptakan situasi yang menyenangkan.
- Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan urutan ketiga dalam menciptakan situasi yang menyenangkan. (Thoza, 2013:37-38)

5. Teori jalan tujuan (Path-Goal theory)

Teori ini mula-mula dikembangkan oleh Geogepoulos dan kawan-kawannya di Universitas Michigan. Pengembangan teori ini selanjutnya dilakukan oleh Martin Evans dan Robert House. Secara pokok, teori path-goal dipergunakan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan kerja bawahan. Ada dua factor situasional yang telah diidentifikasi yaitu sifat personal para bawahan, dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori path-goal memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bias diterima oleh

bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bias memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrument bagi kepuasan masa depan. Adapun factor situasional kedua, path-goal, menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bias menjadi factor motivasi terhadap para bawahan, yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja. (Thoha, 2013:39)

Bila berbicara mengenai kepemimpinan, maka terlebih dahulu harus membahas teori-teori kepemimpinan. Robbins (2009) membagi teori mengenai kepemimpinan ke dalam empat kategori, yaitu

1. Teori Ciri Kepemimpinan (The Leadership Characteristic theory)

Teori Ciri Kepemimpinan adalah teori yang mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Dalam teori ini diidentifikasi ciri-ciri yang dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan yaitu enam ciri yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin adalah ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Di samping itu, riset baru-baru ini memberikan bukti kuat bahwa orang-orang yang mempunyai sifat pemantauan diri yang tinggi artinya sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku mereka dalam situasi yang berlainan, jauh lebih besar kemungkinannya untuk muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok ketimbang yang pemantauan dirinya rendah.

2. Teori Perilaku Kepemimpinan (Behavioral Theories of Leadership)

Teori Perilaku Kepemimpinan adalah teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Adapun teori-teori yang termasuk ke dalam Teori Perilaku Kepemimpinan adalah:

a. Studi-studi Kepemimpinan Ohio State

Menurut Yukl (1994) kuesioner penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang efektif telah didominasi oleh pengaruh dari kepemimpinan dari Ohio State University. Sebuah sasaran utama untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan

yang efektif. Analisis faktor dari jawaban kuesioner memberi indikasi bahwa para bawahan memandang perilaku atasannya pertama-tama dalam kaitannya dengan dua dimensi atau kategori arti dari perilaku, yang kemudian disebut sebagai “consideration” dan “initiating structure”. Kedua-duanya adalah kategori yang didefinisikan secara luas yang terdiri atas sejumlah varietas yang luas mengenai jenis-jenis perilaku yang spesifik.

b. Telaah Universitas Michigan

Telaah kepemimpinan yang dilakukan pada Pusat Survei dan Survei Universitas Michigan mempunyai riset yang serupa dengan riset yang dilakukan di Ohio yaitu melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Kelompok Michigan juga membagi perilaku pemimpin ke dalam dua dimensi yaitu pemimpin berorientasi karyawan dan pemimpin berorientasi produksi.

c. Kisi-kisi Manajerial Blake & Mouton dan Studi Skandinavia

Suatu penggambaran grafis dari pandangan dua dimensi terhadap gaya kepemimpinan dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Mereka mengemukakan Kisi Manajerial berdasarkan gaya “kepedulian akan orang” dan “kepedulian akan produksi”, yang pada hakikatnya mewakili dimensi pertimbangan dan struktur prakarsa dari Ohio atau dimensi berorientasi karyawan dan berorientasi produksi dari Michigan.

3. Teori Kontingensi (Contingency Theory)

Teori Kontingensi merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri. Teori ini mengatakan bahwa keefektifan sebuah kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2008). Adapun lima teori yang termasuk ke dalam teori kontingensi adalah :

a. Model kontingensi Fiedler (Fiedler Contingency Model)

Mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya si pemimpin dan sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.

- b. Teori Situasional Hersey dan Blanchard Merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argument Hersey dan Blanchard bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.
- c. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota Menurut teori ini para pemimpin menciptakan kelompok-dalam dan kelompok-luar, dan bawahan dengan status kelompok-dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka. pemimpin.
- d. Teori Jalur-Tujuan Robert House (House's Path Goal Theory) Merupakan teori bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan. tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.
- e. Teori Model Partisipasi-Pemimpin Vroom dan Yetton Merupakan suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan.

4. Teori Neo-Karismatik (Neocharismatic Theories)

Merupakan teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme, daya tarik emosional, dan komitmen pengikut yang luar biasa. Teori-teori yang termasuk ke dalam teori ini adalah :

a. Teori Kepemimpinan Karismatik (Charismatic Leadership)

Teori Kepemimpinan Karismatik mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroic atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Kepemimpinan karismatik mungkin tidak selalu diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Mungkin paling tepat bila tugas dari pengikut memiliki suatu komponen ideologis atau bila lingkungan melibatkan satu tingkat stress dan ketidakpastian yang tinggi.

b. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori yang menyatakan bahwa pemimpin memberikan pertimbangan dan ransangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.

c. Teori Kepemimpinan Transaksional

Merupakan teori yang menyatakan bahwa pemimpin memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

d. Teori Kepemimpinan Visioner (Visionary Leadership)

Teori dimana pemimpin memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengkomunikasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik mengenai masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi, yang tumbuh dan menjadi semakin baik di masa sekarang.

2.1.5. Kepemimpinan Transformasional

2.1.5.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1999) dalam buku Yukl (2013:313) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para

pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns (2009). Menurut Bass dalam Yukl (2013:290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Menurut Bass dalam Yukl (2013:224) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu.

Menurut Bass dalam Yukl (2013:305) dengan kepemimpinan transformasional, bawahan memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin transformasional mentransformasi dan memotivasi bawahannya dengan (1) membuat mereka lebih menyadari akan pentingnya hasil akhir dari sebuah pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Robbins dan Judge (2015:261), gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Menurut Bass dalam Robbins dan Judge (20015:387) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma. Sedangkan menurut Bass (dalam

Sadeghi dan Pihie, 2012) pemimpin transformasional memiliki beberapa komponen perilaku tertentu, diantaranya adalah integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi pengikut, dan membuat orang untuk melihat suatu hal melampaui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Tucker dan Lewis (2004:78) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam rangka membangun hubungan baik, memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan, dan menyediakan landasan bersama untuk proses perubahan.

Menurut Flippo (2012) dalam Fitriansyah (2013: 18) gaya kepemimpinan merupakan suatu pola yang dirancang untuk menyelaraskan kepentingan orang untuk mendapatkan sarannya. Sedangkan menurut Tampubolon (2007) dalam Andy (2013:2) gaya kepemimpinan merupakan usaha pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur yang ada guna mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

2.1.5.2 Unsur Gaya Kepemimpinan Transformasional

Didalam Kepemimpinan Transformasional ada beberapa unsur (Lensesufiie, 2010:95):

- Unsur Pemimpin
 1. Pemimpin memiliki karisma di mata pengikut.
 2. Pemimpin memiliki visi atau idealism yang sesuai dengan harapan pengikut.
 3. Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikut.
- Unsur Pengikut
 1. Pengikut memiliki inspirasi dari dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya untuk mewujudkan inspirasi tersebut.
 2. Pengikut memiliki motivasi dan pemimpin menangkap motivasi tersebut untuk diarahkan menjadi tujuan bersama.
- Unsur Kerja Sama

Di dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin mampu merangsang atau memicu kreatifitas intelektual dari para pengikut.
- Unsur Keputusan.

Di dalam kerja sama transformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena ada tekanan.

Menurut Anggraeni dan Sentosa (2013), kepemimpinan transformasional mempunyai unsur-unsur sebagai berikut:

1. Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka. Pemimpin melihat tujuan itu dan bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para pengikutnya.
2. Walaupun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama akan tetapi level motivasi dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda.
3. Kepemimpinan menransformasi berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan pemimpin dan

pengikut dan kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi. Kepemimpinan mentransformasi merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.

4. Kepemimpinan mentransformasi akhirnya mengajarkan kepada para pengikut bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perubahan. Keikutsertaan ini membuat pengikut menjadi pemimpin. terlaksananya nilai-nilai akhir yang meliputi kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat.

Unsur-unsur dalam kepemimpinan menurut Bangun (2012:340) antara lain :

- a. Kumpulan Orang

Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud. Semakin dilaksanakan dengan baik dan perintah pemimpin oleh para pengikut, maka semakin besar wewenang seorang pemimpin untuk mengatur seorang pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya.

- b. Kekuasaan

Dalam organisasi, para pengikut atau anggota organisasi juga mempunyai kekuasaan, tetapi kekuasaan yang mereka miliki masih terbatas. Kekuasaan yang dimiliki pemimpin lebih besar dari kekuasaan yang dimiliki para anggota organisasi.

- c. Memengaruhi

Kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk memengaruhi para anggota organisasi. Meskipun sebenarnya pada unsur ini menekankan pada pengikut, inspirasi juga dibutuhkan dari pimpinan. Kekuasaan untuk memengaruhi merupakan jembatan pada unsur selanjutnya.

d. Nilai

Unsur nilai dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai. Dalam Bangun (2012: 341) mengatakan bahwa pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan mungkin dalam sejarah dikenang sebagai penjahat, atau lebih jelek lagi. Dengan demikian moral sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk memimpin.

2.1.5.3 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Avolio & Bass, 2003) terdapat 4 komponen perilaku kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Idealized influence menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi / dipuji pengikut.
- b. Inspirational motivation menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.
- c. Intellectual stimulation menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru.
- d. Individualized consideration menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan.

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen Kurniawan, (2012: 34) yang terdiri atas :

1. Pengaruh Idealisme

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika

dari keputusan, serta memiliki visi dan sence of mission. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri. Adapun indikator pengaruh idealismesebagai berikut :

- a. Kebanggaan
- b. Kepercayaan
- c. Loyalitas
- d. Rasa Hormat

2. Pemimpin Inspirasional.

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasibawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional. Adapun indikator Pemimpin inspirasional sebagai berikut :

- a. Memotivasi bawahan
- b. Penggunaan simbol
- c. Pencapaian tujuan
- d. Kemampuan

3. Stimulasi Intelektual.

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata. Adapun indikator stimulasi intelektual sebagai berikut :

- a. Menciptakan iklim yang kondusif
- b. Memunculkan ide baru
- c. Penyelesaian Masalah

4. Konsiderasi Individual.

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Adapun indikator konsiderasi individual sebagai berikut :

- a. Perhatian
- b. Penghargaan
- c. Penasehat melalui interaksi personal

(Andreas Lako, 2004:68) mengemukakan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Karismatik (charismatic), yaitu pemimpin yang mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.
 - a. Tergantung pada reaksi para pengikut terhadap para pemimpin dan aspek emosional-kognitif dari pemimpin.
 - b. Mampu membentuk dan memperluas pengikut mereka melalui energi, keyakinan, ambisi dan asertifitas, serta menangkap peluang yang ada.
2. Stimulasi Intelektual (intellectual stimulation), yaitu sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang sebuah masalah dari sebuah perspektif yang baru. Ciri-ciri pemimpin stimulasi intelektual
 - a. Memiliki potensi (general intelligence, cognitive, creativity dan experience)
 - b. Memiliki orientasi terarah (rational, empirical, existencial dan idealistic)
3. Perhatian individu (individual consideration), yaitu kemampuan dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas pengikutnya. Pemimpin cenderung bersahabat, informal, dekat dan memperlakukan pengikutnya atau karyawannya dengan perlakuan yang sama memberikan nasehat, membantu dan mendukung serta mendorong self-development para pengikutnya.

4. Inspirasi atau motivasi inspirasional (inspirational), yaitu sampai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sejauh mana visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

Menurut Rorimpandey Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi (Rorimpandey, 2013:84) :

- Charisma
Memberikan visi dan misi untuk meraih respek dan kepercayaan.
- Inspiration
Mengkomunikasikan harapan yang dituju dan mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana.
- Intellectual simulation
Mendorong intelegensia dan rasionalitas dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah.
- Individualized consideration
Memberikan perhatian personal, melatih dan memberikan saran.

Indikator-indikator yang terdapat pada gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass (Robbins, 2008:91) adalah:

- a. Pengaruh yang ideal
Dalam hal ini pengaruh ideal adalah pemimpin memberikan visi dan misi yang jelas kepada bawahan, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan dari pengikut kepada pemimpin.
- b. Motivasi yang inspirasional
Yaitu peran pemimpin dalam memotivasi bawahan dan menjadikannya sebagai panutan yang baik oleh para bawahannya. Selain itu pemimpin menggunakan symbol-simbol untuk berfokus pada upaya untuk lebih baik. Dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual
Perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

d. **Pertimbangan yang Individual**

Yaitu pemimpin memberikan perhatian secara khusus kepada para bawahan secara personal, serta melatih dan memberikan saran kepada para bawahannya.

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

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

2.1.6 Lingkungan Kerja

2.1.6.1 Definisi Lingkungan Kerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah jumlah komposisi dari kompensasi yang diberikan, penetapan yang tepat, latihan, rasa aman dimasa depan mutasi promosi. Disamping faktor tersebut masih ada faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugas yaitu lingkungan kerja. Meskipun faktor ini adalah penting dan besar pengaruhnya, tapi banyak perusahaan yang sampai saat ini kurang memperhatikan faktor ini. Berikut beberapa pengertian lingkungan kerja :

1. Menurut Mangkunegara (2005:68), Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja.

2. Menurut Maryati (2014:139) lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan kebanggaan bagi karyawan terhadap tempat kerjanya. Hal ini berdampak pada semangat kerja karyawan.
3. Menurut Nitisemito (2013: 77), Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan
4. Menurut Sunyoto (2013:38) lingkungan kerja merupakan komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar karyawan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena berdampak terhadap mood karyawan tersebut.

2.1.6.2 Dimensi Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2009:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik.

A. Lingkungan kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2009:21) yang dimaksud dengan lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

B. Lingkungan Kerja Non Fisik

Sadarmayanti (2009:21) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga

merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Alex Nitisemito (2000) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Siagian (2006:57) berpendapat bahwa lingkungan kerja ada dua macam, yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik

Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu :

- a. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b. Ruang kerja yang longgar dalam arti penempatan orang dalam suatu ruangan tidak menimbulkan perasaan sempit.
- c. Tersedianya peralatan yang cukup memadai.
- d. Ventilasi untuk keluar masuknya udara segar yang cukup.
- e. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- f. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid atau musholla, baik dikelompokkan organisasi maupun disekitarnya.
- g. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan

Menurut Nitisemito (2013:183) menyatakan lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni :

A. Lingkungan kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik mencakup semua komponen fisik yang ada disekitar tempat kerja pegawai yang berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Penekanannya adalah pada komponen fisik atau benda berwujud seperti desain kantor, penerangan, dan segala peralatan yang digunakan oleh perusahaan.

B. Lingkungan Kerja Non Fisik

Perusahaan hendaknya dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Manajemen hendaknya mampu menciptakan suasana kerja yang penuh dengan nuansa kekeluargaan dan komunikasi yang baik

2.1.6.3. Indikator Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Maryati (2014: 143) bahwa indikator yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

a. Warna

Pemilihan warna dalam ruang kerja perusahaan mempengaruhi kondisi kerja para karyawan. Selain warna mempunyai efek dari segi psikologi, pemilihan warna juga akan mempunyai hubungan yang erat dengan sistem penataan penerangan dalam ruang kerja, terutama untuk sistem penerangan yang menggunakan genteng atau atap sebagai pembaur/pemantul sinar.

b. Penerangan

Penerangan dari ruang kerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dengan penerangan yang baik para karyawan akan bekerja lebih baik, lebih teliti sehingga hasil kerja karyawan tersebut mempunyai kualitas yang lebih baik. Lebih lanjut penerangan yang baik akan mempengaruhi efisien dan efektivitas kerja.

c. Suara

Dalam perusahaan seringkali menggunakan alat-alat kerja yang sistem operasinya menimbulkan suara bising. Misalnya suara mesin pabrik, suara diesel, suara alat ketik

dan lain sebagainya. Secara langsung suara bising akan berpengaruh buruk terhadap fisik karyawan, dan secara tidak langsung akan menurunkan prestasi kerja karyawan.

d. Musik

musik dikantor dimungkinkan namun tergantung dari kondisi lingkungan kerja serta selera karyawan dalam kantor tersebut. Musik bisa menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi, namun sebaliknya bisa juga mengganggu jika pemilihan musik tidak tepat.

e. Udara

Udara yang baik atau bersih berpengaruh positif dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, kesehatan, serta semangat kerja. Selain itu udara yang bersih dan segar dalam lingkungan kerja akan menimbulkan kesan yang baik bagi tamu.

f. Suhu Ruang

Suhu atau temperatur ruang kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kondisi kenyamanan kerja karyawan perusahaan. Suhu ruang kerja yang terlalu panas akan menyebabkan karyawan merasa gerah, gelisah, cepat capek, mengantuk, akibatnya akan menurunkan gairah kerja serta meningkatkan tingkat keresahan kerja.

Sedarmayanti (2009:28) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan

perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan

menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dargetaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu konsentrasi bekerja, mengakibatkan kelelahan dan timbul beberapa penyakit, seperti penyakit mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

7. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian air condition atau AC yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena

itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

Menurut Robbins (2008: 36) Lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: a) suhu, b) kebisingan, c) penerangan, d) mutu udara.”

a. Suhu

Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa pegawai bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

b. Kebisingan

Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai.

c. Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia pegawai. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk pegawai yang lebih tua dibanding yang lebih muda.

d. Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat

mengganggu kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah dan depresi.

Di dalam lingkungan kerja terdapat aspek yang sangat penting yang perlu di perhatikan yaitu keselamatan dan kesehatan kerja. Resiko keselamatan merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan, dan pendengaran. Semua itu sering dihubungkan dengan perlengkapan perusahaan tau lingkungan fisik dan mencakup tugas-tugas kerja yang membutuhkan pemeliharaan dan pelatihan. Sedangkan kesehatan kerja menunjukan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja, resiko kesehatan merupakan faktor-faktor lingkungan kerjadalam lingkungan kerja yang bekerja melebihi periode waktu yang ditentukan.

Faktor-faktor lingkungan kerja non fisik (psikologis) menurut Sedarmayanti (2009:301) yang kemudian dijadikan sebagai indikator lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut:

a. Hubungan yang harmonis

Hubungan sosial yang harmonis di dalam organisasi, baik antara pegawai dengan pemimpin, maupun antara pegawai dengan pegawai merupakan faktor-faktor yang cukup penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Adanya ketegangan yang muncul dalam organisasi, akan menurunkan motivasi kerja seorang pegawai, sehingga kinerjanya tidak optimal. Untuk itu, tugas seorang pemimpin adalah menciptakan hubungan kerja yang harmonis diantara para pegawai, misalnya dengan mengatasi berbagai permasalahan yang muncul diantara para pegawai, melakukan rekreasi bersama dan lain-lain.

b. Kesempatan untuk maju

Kemampuan atau kesempatan untuk maju merupakan faktor yang juga sangat penting untuk diperhatikan setiap organisasi. Faktor ini berhubungan dengan kebutuhan pegawai untuk mendapatkan penghargaan dan perhatian atas kinerjanya. Apabila pegawai diberikan kesempatan untuk maju, mereka akan berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja pekerjanya, sehingga mereka akan menunjukkan kinerja yang optimal.

c. Keamanan dalam pekerjaan

Keamanan dalam pekerjaan adalah terjaminnya keselamatan kerja pegawai selama menjalankan tugasnya, misalnya aman dari berbagai kondisi yang membahayakan, memperoleh perlakuan yang adil dan sebagainya. Dengan terpenuhinya berbagai kondisi keamanan tersebut setiap pegawai akan memperoleh ketenangan dalam bekerja, yang berpengaruh terhadap kinerja.

2.1.7 Kepuasan Kerja

2.1.7.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2013:202), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja 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 akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Sedangkan kepuasan kerja menurut Kinicki & Kreitner (2005:125) merupakan hal yang bersifat individual dan setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kalleberg (1977) dalam Seifert & Umbach (2008:364) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah orientasi afektif secara keseluruhan pada bagian dari individu terhadap peran kerja mereka yang berlangsung saat ini.

Menurut Robbins & Judge (2009:99) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakterkarakter pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar

teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukannya karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

Edy Sutrisno (2010 : 75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Siagian (2006 : 295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya.

Dalam Robbins (2015: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Menurut Lawler (dalam Robbins, 2015:180), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Mangkunegara (2015:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun menyongkong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap Individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai sistem yang berlaku pada dirinya. Menurut Robbins (2008:78) “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Sedangkan menurut Vecchio (1995) dalam Wibowo (2014:501) “Kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya”. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dialami oleh pegawai berhubungan dengan pekerjaan yang telah dilakukannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya,

penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja jika semua aspek tersebut dapat terpenuhi. Namun jika aspek-aspek tersebut tidak terpenuhi maka pegawai akan merasa tidak puas.

2.1.7.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Sutrisno (2010:76) :

1. Faktor psikologis. Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksisosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik. Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. 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.

Di dalam Robbins & Judge (2009:110) terdapat beberapa faktor yang memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan :

1. 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.

2. Gaji/Upah (*Pay*)

Gaji atau upah merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

3. Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

4. Atasan (*Supervision*)

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

5. Teman sekerja (*Workers*)

Rekan kerja merupakan faktor hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2005:120), terdapat 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: Faktor pegawai, mencakup kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja. Faktor pekerjaan, mencakup jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut Sutrisno (2010:82-84), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya:

- a. Kesempatan untuk maju
- b. Keamanan kerja
- c. Gaji
- d. Perusahaan dan manajemen
- e. Pengawasan dan juga atasannya. Supervisi yang buruk berakibat absensi dan turnover.
- f. Faktor Intrinsik dari pekerjaan. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja mencakup ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan

- i. Komunikasi
- j. Fasilitas

Seorang pakar manajemen sumber daya manusia, Siagian (2006:128) memberikan informasi mengenai faktor-faktor yang sangat berpengaruh bagi terciptanya kepuasan kerja. Beberapa faktor tersebut adalah:

1. Pekerjaan yang penuh tantangan

Karyawan akan puas bekerja pada perusahaan yang mampu memberikan tantangan lebih. Tantangan akan membuat karyawan semakin bergairan untuk berprestasi dan meningkatkan kinerja. Tantangan identik dengan sesuatu yang sulit untuk dicapai namun mungkin. Hal inilah yang memacu karyawan untuk meningkatkan performanya guna menaklukkan tantangan yang ada. Oleh karena itu pekerjaan yang mengandung tantangan yang apabila terselesaikan dengan baik merupakan salah satu sumber kepuasan kerja.

2. Sistem penghargaan yang adil

Sistem pemberian penghargaan atau reward merupakan hal penting untuk diperhatikan manajemen perusahaan. beberapa kelompok karyawan akan merasa sangat sensitif tentang keadilan dalam pemberian penghargaan. Beberapa bentuk penghargaan yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Pengupahan dan penggajian

Sistem pengupahan atau penggajian kepada karyawan haruslah memenuhi aspek keadilan. Upah dan gaji harus sesuai dengan beban kerja dan jenis pekerjaan karyawan.

b. Sistem promosi

Promosi dalam organisasi didasarkan pada berbagai pertimbangan yang tidak didasarkan kriteria yang obyektif melainkan didasarkan pertimbangan yang subyektif personal, suka atau tidak suka, nepotisme, asal daerah, dan lain sebagainya. Sistem promosi yang diberikan perusahaan harus adil sesuai dengan prestasi dan pencapaian masing-masing karyawan. Promosi jabatan merupakan komponen penting dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan.

- c. Kondisi kerja yang sifatnya mendukung
- Kondisi kerja yang kondusif, penuh dengan nuansa kekeluargaan merupakan aspek penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang buruk, konflik yang tinggi, dan ketegangan yang terjadi dalam lingkungan kerjadapat menyebabkan karyawan merasa tidak betah, sehingga kepuasan kerja karyawan dapat menurun. Kondisi kerja merupakan hal yang penting untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif akan membuat karyawan merasa nyaman dan mampu menjalankan tugas-tugas yang diembannya dengan baik.
- d. Sikap rekan kerja dalam organisasi
- Siagian (2006:132-133) mengatakan bahwa manusia tidak dapat hidup sendiri. Manusia merupakan makhluk sosial yang butuh berinteraksi. Dalam kehidupan organisasional, seseorang pasti terlibat dalam sebuah interaksi sosial, baik dengan orang lain, rekan kerjanya, atasannya maupun bawahannya. Keharusan melakukan interaksi tersebut timbul karena adanya saling ketergantungan dan keterikatan antara satu tugas dengan tugas lainnya. Hubungan sosial yang ada di antara rekan sekerja berpengaruh pada proses kerja seseorang.

2.1.7.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Seifert & Umbach (2008:365) terdapat 2 dimensi dalam melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu dimensi instrinsik (mengacu pada pekerjaan itu sendiri) dan dimensi ekstrinsik (mewakili aspek pekerjaan eksternal untuk tugas itu sendiri).

1. Dimensi Instrinsik
 - a. Sejauh mana pekerjaan itu menarik
 - b. Hasil pekerjaan yang jelas
2. Dimensi Ekstrinsik
 - a. Karir, Peluang pekerjaan yang disediakan perusahaan dalam mengembangkan karier.
 - b. Keuangan, Kompensasi dan benefit yang ditawarkan perusahaan.

- c. Kenyamanan, Fokus pada kenyamanan pekerjaan yaitu kebebasan dari tuntutan yang saling bertentangan, tidak ada jumlah pekerjaan yang berlebihan, dan waktu untuk melakukan pekerjaan.
- d. Hubungan dengan rekan kerja, Bagaimana hubungan dengan rekan kerja di dalam lingkungan pekerjaan.
- e. Kecukupan sumber daya, Tingkat sumber daya yang dibutuhkan pekerja tersedia dengan baik.

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2013: 87) antara lain:

1. Kesetiaan
Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
2. Kemampuan
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.
4. Kreatifitas
Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.
5. Kepemimpinan
Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

6. Tingkat Gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

7. Kompensasi tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

8. Lingkungan Kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja seseorang perlu diketahui beberapa tolak ukur. Menurut Hastho (2007:44) kepuasan kerja dapat diukur dengan:

a. Kepuasan pada pekerjaan

Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri dapat diukur dengan kemampuan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan yang telah di bebankan terhadapnya.

b. Kepuasan pada pembayaran

Kepuasan pada pembayaran tidak hanya terletak pada jumlah gaji atau upah, namun lebih pada sesuatu yang bersifat kompleks. Yaitu kepuasan terhadap administrasi dan penggajian, kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada, kepuasan terhadap tingkat gaji atau upah yang berlaku, dan kepuasan terhadap kenaikan gaji atau upah.

c. Kepuasan pada promosi

Kesempatan untuk dipromosikan memberikan dorongan kepada para karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan lebih baik. Bentuk pemberian promosi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

d. Kepuasan pada tempat kerja

Kondisi tempat kerja dapat mempengaruhi kepuasan para karyawan. Tempat kerja tersebut apakah sudah memenuhi standar kebersihan, kenyamanan, sirkulasi udara, penerangan dan ventilasi. Selain itu keamanan di tempat kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan. Jika tempat kerja tidak aman maka karyawan cenderung akan tidak puas.

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

- 1) Pekerjaan yang secara mental menantang Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- 2) Kondisi kerja yang mendukung Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.
- 3) Gaji atau upah yang pantas Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

- 4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Teori “kesesuaian kepribadian pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.
- 5) Rekan sekerja yang mendukung. Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

Variabel-variabel kepuasan kerja, menurut mangkunegara (2005:117) yaitu:

1) Turnover

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

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

3) Umur

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

4) Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan

kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5) Ukuran Organisasi Perusahaan

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

Factor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja, menurut Mangkunegara (2005:120) yaitu:

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

2.1.7.4 Teori-teori kepuasan kerja

Di bawah ini akan dikemukakan beberapa teori-teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2005:123), 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 yang apa seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa 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 karyawan 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. Begitupun sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

3. Teori dua factor dari Herzberg (two factors theory)

Dua factor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg Yaitu :

Faktor pemeliharaan (maintenance factors), yaitu factor-faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada seorang karyawan yang terdiri atas:

- kebijakan perusahaan
- supervisi
- hubungan antar pribadi
- kondisi kerja
- gaji

Faktor motivasi (motivation factors), yaitu factor-faktor yang dapat memuaskan dan mendorong manusia untuk bekerja dengan giat, yang terdiri atas :

- keberhasilan pelaksanaan
- pengakuan
- pekerjaan itu sendiri
- tanggung jawab
- pengembangan potensi individu

4. Teori keseimbangan (Equity Theory)

Adapun komponen dari ini adalah input, outcome dan comparasion Person. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, seperti upah, bonus, dan sebagainya. Comparasion Person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama atau yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaannya sebelumnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara input dan outcomenya dengan perbandingan input dan outcome pegawai lain.

5. Teori pandangan kelompok (social reference group theory)

Kepuasan kerja bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan yang dijadikan tolak ukur untuk menilai

dirinya maupun lingkungannya. Jadi karyawan akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

Menurut Wexley dan Yulk menyatakan bahwa teori-teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu yang disebut sebagai a) Disperancy theory, b) Equity theory, dan c) Two factor theory :

a. Disperancy Theory (Teori Perbedaan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (2008) . Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (difference between how much of something there should be and how much there “is now”). Locke juga menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada perbedaan (disperancy) antara nilai dari harapan yang diinginkan, dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya yang telah dicapai atau diperoleh dari pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasapuas bila tidak ada perbedaan yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah tercapai. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi puas lagi walaupun terdapat perbedaan (disperancy), tetapi merupakan perbedaan yang positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan tersebut di bawah standar minimum maka akan terjadi perbedaan negatif (negative disperancy), dan akan semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

b. Equity Theory (Teori Keseimbangan)

Equity theory pertama kali dikembangkan oleh Adam dalam Yuli (2005). Prinsip Teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia akan merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak atas suatu situasi yang diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Elemen-elemen dari teori ini dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu elemen input, outcome, comparison, dan equity-in-equity. Yang dimaksud dengan input menurut Wexley dan Yulk dalam Yuli (2005) adalah sebagai berikut; input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job (input adalah segala sesuatu yang sangat berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan atau semua nilai yang diterima

pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Sebagai contoh input adalah pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan, dan lain-lain). Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job (semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya, misalnya upah, keuntungan tambahan status simbol, pengenalan kembali (recognition), kesempatan untuk berprestasi atau ekspresi diri. Sedangkan Comparison person dapat diartikan sebagai perasaan seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain, atau bisa juga dengan dirinya sendiri di waktu lampau (the comparison person may be someone in a different organization, or even the person himself in a previous job).

c. Two Factor Theory (Teori Dua Faktor)

Teori Dua Faktor yaitu faktor yang membuat orang merasa puas dan faktor yang membuat orang merasa tidak puas. Dalam pandangan lain dua faktor yang dimaksud dalam teori ini adalah adanya dua rangkaian kondisi, pertama kondisi yang menyebabkan orang merasa tidak puas, jika kondisi itu ada dan tidak diperhatikan, maka orang itu tidak akan termotivasi. Kondisi kedua digambarkan Herzberg dalam Yuli (2005) sebagai serangkaian kondisi intrinsik, apabila kepuasan kerja terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Apabila kondisi tersebut tidak ada, maka kondisi tersebut ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor motivator yang perlu diperhatikan kepada bawahan:

- 6) Keberhasilan pelaksanaan (achievement)
- 7) Tanggung jawab (responsibilities)
- 8) Pengakuan (recognition)
- 9) Pengembangan (advancement)
- 10) Pekerjaan itu sendiri (the work it self)

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk melengkapi penelitian ini maka penulis merujuk beberapa penelitian sebelumnya yang relevan, adapun penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	HASIL PENELITIAN	SUMBER
1.	Pradana, Martha Andy,	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang)	Hasil analisis menunjukkan secara simultan atau parsial, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Revisitory Universitas Brawijaya 2015
2	Dini Putri,	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja (Studi kasus pada PT. Industri Telekomunikasi (Persero) Bandung)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja .	Revisitory Universitas Widyatama 2013
3	Fajriyah, Syarifatul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerjaterhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Utama Cikarang, Jawa Barat)	Hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut: (1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT Bank Central Asia, Tbk. Cabang Utama Cikarang, Jawa Barat; (2) Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 1, Nomor 3, 2015

NO	PENELITI	JUDUL	HASIL PENELITIAN	SUMBER
			<p>karyawand pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Utama Cikarang, Jawa Barat; (3) Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Utama Cikarang, Jawa Barat.</p>	
4	Amaliyah, Farisa Nuril	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Penelitian Pada Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar)</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan Variabel Gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki pengaruh paling dominan karena nilai t hitung paling besar yaitu sebesar 5.871.</p>	<p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 14 No. 1 2014</p>
5	Prima, Nela Rahmawati	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan KPP Malang Utara)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan variable Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata kata lain lingkungan kerja meningkat maka akan diikuti oleh</p>	<p>Jurnal Administratsi Bisnis (JAB) Vol. 8 No. 2 2014</p>

NO	PENELITI	JUDUL	HASIL PENELITIAN	SUMBER
			peningkatan kinerja karyawan	
6	Wibowo, Mukti	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 16 No. 1 2014
7	Oktora Jublina	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, Motivasi Serta Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sanjayatama Lestari	Berdasarkan hasil analisis variable gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Revisitory Universitas Negeri Jakarta 2017
8	Bawarodi, Meike	The Influence of Leadership Transactional and Organization Culture of Employee Performance The PT. FIF Group Manado	Hasil analisis menunjukan variable kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi secara simultan atau parsial, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. FIF Group Cabang Manado.	Revisitory Universitas Negeri Jakarta 2017
9	Liliana Pedraja-Rejas, Emilio Rodríguez-	Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small	Gaya kepemimpinan yang berbeda mempengaruhi produktivitas karyawan	Jurnal EMBA Vol. 5 2017

NO	PENELITI	JUDUL	HASIL PENELITIAN	SUMBER
	Ponce, Milagros Delgado- Almonte, Juan Rodríguez- Ponce	companies		
10	Ovidiu-Iliuta Dobre	Employee motivation and organizational performance	Motivasi kerja mampu mempengaruhi kemampuan karyawan dalam perusahaan	Review of Applied Socio- Economic Research (Volume 5, Issue 1/ 2013)

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat dampak dari gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja sebagai variable dependent terhadap kepuasan kinerja karyawan sebagai variable independen. Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan. Kepemimpinan menurut Ralph M. Stogdill (2012:13) ialah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan

Seorang pemimpin yang baik mampu untuk mengelola dan mampu untuk membuat para karyawan mengeluarkan kemampuan terbaiknya. Seorang pemimpin harus bisa mengatasi ancaman yang berasal dari dalam perusahaan sendiri. Karakteristik dari seorang pemimpin juga menentukan iklim bekerja para karyawannya bagaimana pembawaan dari seorang manager menentukan kenyamanan para karyawan dalam bekerja. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi semua elemen perusahaan untuk menjalani keputusannya dengan sepenuh hati. Seorang pemimpin akan mencapai tujuan yang diharapkan ketika semua elemen perusahaan berhasil untuk menjalani keputusan yang dibuatnya dengan baik. Seorang pemimpin dengan manager lainnya tentu memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Bass, (2003:3), mengidentifikasi dua tipe pendekatan kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional.

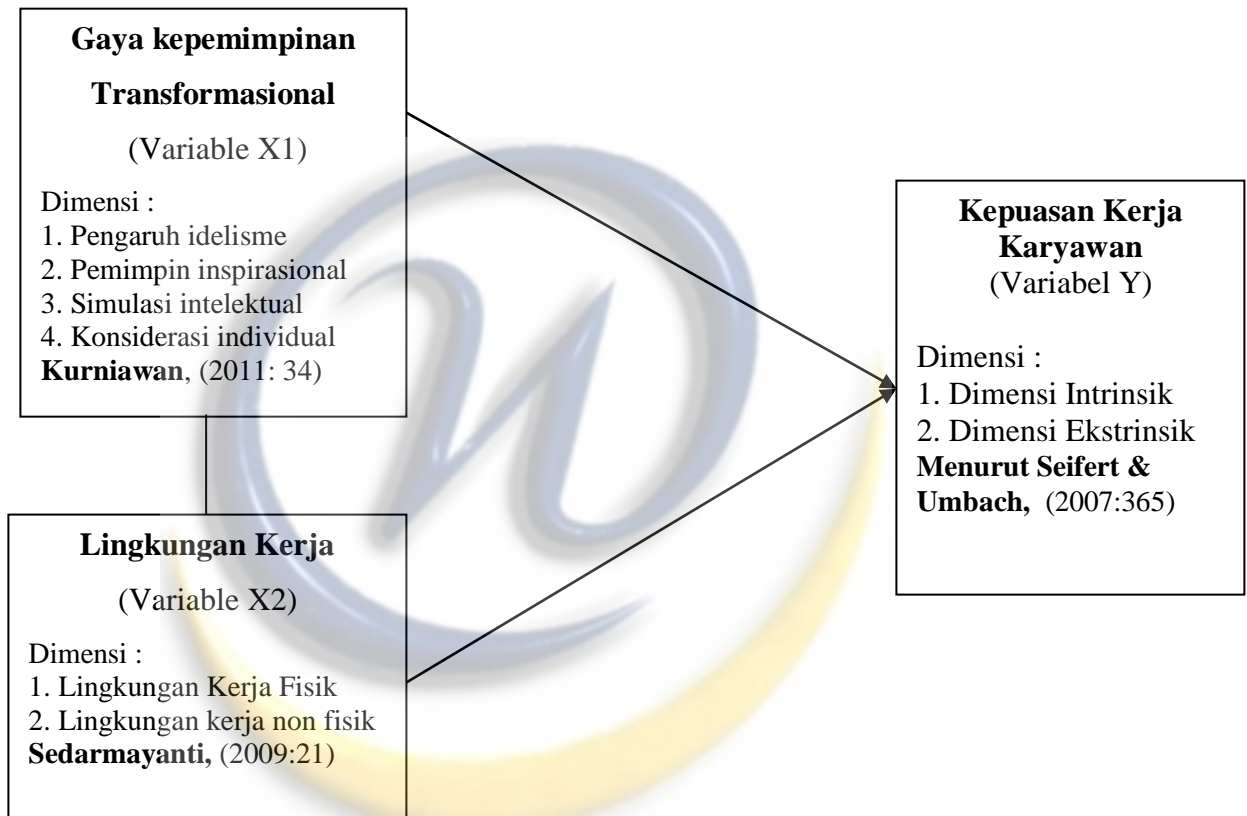
Kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki integritas untuk merubah cara pandang karyawan dalam hal melakukan pekerjaan. Burns dalam Northouse (2009:176) menyebut “kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.” Tujuan dari gaya kepemimpinan ini adalah mengembangkan diri karyawan untuk bisa mengerjakan lebih dari harapan pemimpin. Pendekatan ini sendiri adalah sebuah pendekatan yang sangat mengawasi proses karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin transformasional akan meningkatkan hubungan dengan karyawan dalam hal profesional maupun personal.

Dua gaya kepemimpinan tersebut tentu akan menghasilkan beragam sisi yang berbeda dalam pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Karyawan tentunya akan memiliki penilaian mereka sendiri tentang pekerjaan yang dihasilkan oleh gaya kepemimpinan tersebut. Suka atau tidak sukanya seorang karyawan terhadap pekerjaannya akan tercermin terhadap hasil dari pekerjaannya. Hasil dari kerja tersebut tentunya akan menghasilkan sebuah tingkat kepuasan kerja karyawan. Howell dan Dipboye (1986) dalam Munandar (2001:350) menyatakan bahwa “kepuasan kerja sebagai hasil dari derajat suka atau tidak sukanya pekerja atau karyawan.” Kepuasan mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Karyawan juga akan merasa puas bila pemimpinnya dan lingkungan kerjanya seperti yang diharapkannya. Menurut Supardi (2001) dalam Subroto (2005:23), menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan yang menyenangkan, mengamankan, mententramkan, dan betah dalam bekerja. Jika karyawan merasa puas baik tentang pekerjaannya maupun imbalannya dapat dipastikan bahwa kepuasan kerja yang dihasilkan juga maksimal dan hasil yang diberikan juga sesuai harapan perusahaan atau bahkan lebih. Tetapi jika karyawan belum merasakan kepuasan kerja yang diinginkan maka kepuasan kerja juga menurun. Kepuasan kerja yang terpenuhi diharapkan dapat memacu semangat kerja dan disiplin kerja yang tinggi. Peranan pemimpin dan lingkungan kerja dibutuhkan juga untuk mewujudkan lingkungan yang mendukung hal tersebut. Hubungan antara atasan dan bawahan mempengaruhi keadaan emosional dari karyawan. Dengan dukungan yang didapatkan secara penuh dari atasan memungkinkan karyawan juga bekerja dengan penuh tanggung jawab.

Karyawan akan merasakan hubungan yang harmonis dengan atasan jika atasan memberikan pengaruh atau gaya kepemimpinan yang sesuai harapan mereka.

Gambar kerangka pemikiran menunjukkan bahwa untuk mencapai kepuasan ketrja yang tinggi maka perlu adanya arahan pimpinan terhadap karyawan dan lingkungan kerja yang baik.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Sejalan dengan kerangka pemikiran maka dalam melakukan penelitian ini penulis merumuskan hipotesis pengujian sebagai berikut :

- H1 : Ada pengaruh parsial yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BANK CIMB NIAGA, Tbk (Y)
- H2 : Ada pengaruh simultan yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Karyawan PT. BANK CIMB NIAGA, Tbk (Y).

