BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen dalam kehidupan masyarakat dewasa ini bukanlah merupakan istilah atau masalah baru. Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan. Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengelola aktifitas-aktifitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diaturnya berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu (Perencanaan, Pengarahan, Pengendalian). Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Manajemen secara umum sering disebut sebagai suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung pengertian bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana cara mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan.

Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh G.R.Terry yang dikutip oleh Kartono (2008: 168), "manajemen adalah penyelenggaraan usaha penyusunan dan pencapaian hasil yang diinginkan dengan menggunakan upaya-upaya kelompok, terdiri atas penggunaan bakat-bakat dan sumberdaya manusia".

Sedangkan menurut Handoko (2008:10):

> "manajemen dapat didefinsikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterprestasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegasaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*)".

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana didalam proses tersebut dilakukan melalui fungsi-fungsi manajerial, dikoordinasikan dengan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti mesin dan modal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sdm, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen personalia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya.

Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia:

Menurut Bohlander dan Snell (2010:4):

> "manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja".

Sedangkan menurut Marwansyah (2010:3):

> "manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, dan hubungan industrial".

Dari definisi-definisi diatas kita dapat menekankan bahwa yang utama sekali kita kelola adalah sumber daya manusia bukan sumber daya yang lainnya. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tidaklah semudah pengelolaan manajemen lainnya, karena faktor sumber daya manusia menitikberatkan perhatiannya kepada manusia itu sendiri yang memiliki akal, perasaan, dan tujuan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada manusianya. Oleh karena itu tenaga kerja ini harus mendapatkan perhatian khusus dan merupakan sasaran dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara, dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi atau tujuan perusahaan.

2.1.2.1 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat luas, hal ini disebabkan karena tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia untuk

mengelola unsur-unsur manusia seefektif mungkin agar memiliki suatu tenaga kerja yang memuaskan. Menurut Hasibuan (2007:21), fungsi-fungsi sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional, yaitu :

a. Fungsi-fungsi Manajerial:

1) Perencanaan (*planning)*

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2) Pengorganisasian *(organizing)*

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, intergrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi *(organization chart)*. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan *(Directing)*

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efesien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian *(Controlling)*

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan atau penyimpangan dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

b. Fungsi-fungsi Operasional:

1) Pengadaan *(Procurement)*

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk menciptakan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengembangan *(Development)*

Pengembangan adalah proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

3) Kompensasi *(Compensation)*

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung *(direct)* dan tidak langsung *(indirect)* uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4) Pengintegrasian *(Integration)*

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dan kepentingan yang bertolak belakang.

5) Pemeliharaan *(Maintenance)*

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik akan dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6) Pemberhentian *(Separation)*

Pemberhentian adalah putusnya hubungan seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Jadi fungsi sdm menurut uraian di atas terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operasi yang masing-masing terdiri dari mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan asset penting bagi perusahaan. Sedangkan sebagai fungsi operasional karyawan termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Dari uraian mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas dapat dijadikan suatu tahapan-tahapan yang saling berkaitan untuk menunjang satu sama lain.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin yang mengangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinan harus terlebih dahulu memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Setiap

pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dan bebas memilih untuk diterapkan dalam kepemimpinannya. Di bawah ini terdapat definisi Gaya Kepemimpinan menurut beberapa para ahli, yaitu :

Menurut Hasibuan (2003:170):

> "gaya kepemimpinan adalah suatu sikap yang dilakukan pemimpin yang hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal".

Menurut Thoha (2003 : 303):

> "gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat".

Berdasarkan definisi-definisi para ahli diatas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa secara garis besar gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai suatu tujuan. Dalam masa dua dekade ini, ada dua gaya kepemimpinan yang menjadi perhatian utama para pakar organisasi, yaitu Transaksional dan Tranformasional, menurut (Benjamin and Flynin, 2006).

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bycio et.al (1995) serta Koh et.al (1995):

> "kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan".

Menurut Yukl (1998:298):

> "kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan pertukaran".

Menurut Bass & Riggio (2006 : 8):

> "kepemimpinan transaksional adalah kontrak karyawan dengan atasan dimana hubungan dibangun atas dasar imbalan dan hukuman terhadap prestasi maupun wanprestasi yang dicapai karyawan".

Bass (dalam Yukl, 2002) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni :

a. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan diharapkan.
b. Pemimpin menghargai usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan imbalan.

c. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan, bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya antara bawahan dan atasan berdasarkan hubungan timbal balik baik itu prestasi maupun hukuman yang saling menguntungkan sesuai kesepakatan sebelumnya.

2.2.1.1 Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukan dengan perilaku atasan sebagai berikut (Bass dalam Robbins dan Judge, 2008) :

a. Imbalan kontijen (*contingent reward*).

   Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada kontijensi (*contingent*) sejauh mana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

b. Manajemen dengan pengecualian atau eksepsi aktif (*management by exception active*).

   Pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segera menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera

melakukan tindakan koreksi apabila muncul penyimpangan, kekeliruan atau kesalahan.

c. Manajemen dengan pengecualian atau eksepsi pasif (*management by exception passive*).

Pemimpin menghindari tindakan korektif atau keributan dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Definisi gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985), "kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi".

Kepemimpinan transformasional *(transformational leadership)* merupakan salah-satu diantara sekian model kepemimpinan, oleh Burns (1978, dalam Yukl, 1998:296) diartikan sebagai, "sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi".

Bass, 1999 (dalam Brahmana dan Sofyandi, 2007) mengemukakan pemimpin transformasional menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan. Lebih lanjut lagi menurut Benjamin dan Flyinn, 2006 (dalam Brahmana dan Sofyandi, 2007) pemimpin yang memiliki gaya transformasional mampu menginspirasi

orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut dapat dicapai.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan, bahwa gaya kepemimpinan transformasional berorientasi pada meningkatkan minat dan kesadaran organisasi kelompok, meningkatkan kepercayaan anggota organisasi secara berangsur-angsur dari perhatian keberadaan kepada perhatian untuk mencapai prestasi dan pertumbuhan organisasi. Kepemimpinan transformasional mentransfer pengembangan anggota organisasi untuk membangun dan melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan atau standarisasi pencapaian tujuan perusahaan.

2.2.2.1 Dimensi-dimensi Transformasional

Bass et.al (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu :

a. *Idealized influence* (Pengaruh Ideal)

Menurut Sarros dan Santora (2001) merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal karisma adalah kekuatan spiritual (*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan

dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty & Griffin, 2004).

Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Sarros & Santora, 2001; Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993)

Idealized influence merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

b. Inspirational motivation (Inspirasi)

Menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain (Rafferty & Griffin, 2004).

Keeratan dua dimensi yaitu *inspirational motivation* dan *idealized influence* ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga

pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass et.al., 2003).

c. *Intellectual stimulation* (Pengembangan Intelektual)

Intellectual stimulation merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993).

Bass et.al (2003) serta Sarros dan Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan

untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

d. *Individualized consideration* (Pengetahuan Pribadi)

Individualized consideration mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass et.al., 2003; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al., 1993).

2.3 Kepuasan kerja

2.3.1 Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan expresi bagaimana perasaan seseorang atas pekerjaan dan berbagai aspek lain dari pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Brahmana dan Cristina, 2008).

Menurut Hariandja (2005) kepuasan kerja adalah sejauhmana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya.

Pendapat lain adalah dari Mangkunegara (2004) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel, diantaranya:

- Turnover

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

- Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

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

- Umur

  Ada kecenderungan pegawai yang berumur tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya.

- Tingat pekerjaan

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

- Ukuran organisasi perushaan

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

2.3.1.1 Indikator kepuasan kerja

Celluci dan de Vries, 1978 (dalam Brahmana dan Cristina, 2008) merumuskan dimensi-dimensi kepuasan kerja dalam 5 dimensi sebagaimana berikut:

1. Kepuasan dengan gaji.
2. Kepuasan dengan promosi.
3. Kepuasan dengan rekan kerja.
4. Kepuasan dengan penyelia.
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

2.4 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2003:170), yaitu suatu sikap yang dilakukan pemimpin yang hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Tiap-tiap pimpinan mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Menurut Benyamin dan Flyin, 2006 (dalam Brahmana dan Sofyandi, 2007) pemimpin dapat mempengaruhi perilaku bawahan melalui gaya atau pendekatan yang digunakan untuk mengelola orang. Dengan gaya tersebut pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan

terhadap pekerjaannya. Gaya dan sikap kepemimpinan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Ostroff, 1992). Selanjutnya menurut Miller et al (1990) menunjukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai.

Bass dalam Marselius dan rita (2004) menyatakan bahwa salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi dan kepuasan kerja serta mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Benyamin dan Flyinn, 2006 (dalam Brahmana dan Sofyandi, 2007) mengungkapkan dalam masa dua dekade terakhir ini, ini ada dua gaya kepemimpinan yang menjadi perhatian para pakar organisasi, yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Menurut Benyamin & Flyin dan Judge & Picolo (dalam Brahmana dan Sofyandi, 2007) transformasional leadership lebih efektif dibanding dengan transaksional leadership. Bass dan Avolio (1990) menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional mendekati persepsi bawahan atas kepemimpinan yang ideal.

Selain itu, Rockhman dan Harsono (2002) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kepemimpinan transformasional mampu memberikan penjelasan tambahan variasi dalam kepuasan bawahan sebesar 19,7 *percent* lebih dari yang dapat dijelaskan oleh faktor-faktor kepemimpinan. Lebih lanjut lagi Brahmana dan

Sofyandi (2007) menemukan bahwa terdapat korelasi yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dengan persepsi bawahan atas efektifitas pimpinannya dan kepuasan kerja bawahannya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkap kepuasan dirasakan dan sebaliknya. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya bagian yang penting dari organisasi kerja.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Kesimpulan
1.	Yenny Anggraeni & T. Elisabeth Cintya Santosa, (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.	**Variabel Independen**: - Kepemimpinan Transformasional **Variabel Dependen:**	- Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan pengaruh yang signifikan antara

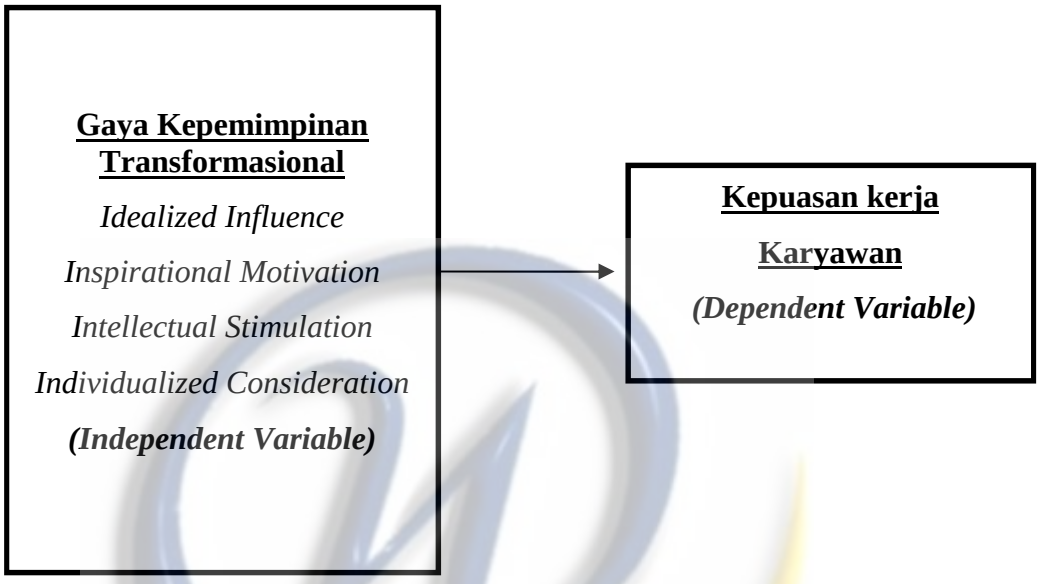
			- Kepuasan kerja Karyawan	kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
2.	Marselius Sampe Tondok dan Rita Andarika (2004)	Hubungan antara persepsi Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja karyawan	**Variabel Independen:** - Transformasional dan transaksional **Variabel Dependen:** - Kepuasan kerja karyawan	- Hasil hipotesis yang menggunakan analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja berkorelasi secara positif dan sangat signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,835; p < 0,01.
3.	Kadek Sintha Dewi (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi pada PT. KPM	**Variabel Independen:** - Kepemimpinan Transformasional **Variabel Dependen:** - Kepuasan kerja	- Penelitian ini memperlihatkan dengan nyata bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan sementara kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif

				terhadap komitmen organisasi, di sisi lain, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi.
4.	Denny Setiawan (2013)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan konerja karyawan di PT. TOHITINDO MULTI CRAFT INDUSTRIES KRIAN	**Variabel Independen**: - Kepemimpinan Transformasional **Variabel Dependen**: - Kepuasan kerja	- Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja para karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries diterima. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

Penelitian terdahulu sangatlah penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang pernah dilakukan berkaitan dengan gaya kepemimpinan (transaksional dan transformasional) dan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Yenny Anggraeni & T. Elisabeth Cintya Santosa, (2013), Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Marselius Sampe Tondok dan Rita Andarika (2004), Hasil hipotesis yang menggunakan analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja berkorelasi secara positif dan sangat signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,835; $p < 0,01$. Hasil penelitian Kadek Sintha Dewi (2013) Penelitian ini memperlihatkan dengan nyata bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan sementara kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, di sisi lain, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian Denny Setiawan (2013) Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja para karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries diterima. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

2.6 Kerangka Berpikir dan Hipotesis

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang dan kerangka berfikir diatas penulis merumuskan model penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Dari uraian kerangka pemikiran di atas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

"Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. BPR Artha Mitra Kencana".