



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### TELAAH LITERATUR

#### 2.1 Manajemen

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Adapun terdapat definisi tentang manajemen dari para ahli, menurut Angelo Kinicki dan Brian K. Williams (2008:4) dalam bukunya yang berjudul *Management a Practical Introduction* mengemukakan bahwa definisi manajemen adalah *“management is defined as the pursuit of organizational goals efficiently and effectively by integrating the work of people through planning, organizing, leading and controlling the organization’s resources”*

Jika diterjemahkan yaitu manajemen didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang – orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya dalam organisasi.

Menurut Gomes (2003:1) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* mengemukakan bahwa Manajemen berasal dari kata kerja *to manage*, yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola.

Menurut Kinicki, et al (2008:12,146) dalam proses manajemen terdapat 4 fungsi manajemen yaitu :

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah proses manajemen ketika organisasi menentukan tujuan dan memutuskan bagaimana untuk mencapainya. Selain itu

perencanaan dapat mengatasi ketidakpastian dengan menyusun program tindakan atau tujuan masa mendatang untuk mencapai hasil tertentu. Dengan melakukan perencanaan terlebih dahulu organisasi dapat menentukan visi dan misi suatu organisasi dan dapat mengkoordinasi kegiatan yang ada.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah proses manajemen yang mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan di organisasi atau perusahaan.

3. Pengarahan (Leading)

Pengarahan adalah proses manajemen yang memotivasi, mengarahkan dan mempengaruhi karyawan untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Pengawasan (Controlling)

Pengawasan adalah melakukan pemantauan kinerja perusahaan, membandingkan dengan yang dikerjakan apakah sudah sesuai atau belum dengan tujuan perusahaan, dan mengambil tindakan atau melakukan perbaikan sesuai dengan kebutuhan.

Selanjutnya, Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:40) manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

## 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendapat ahli mendefinisikan pengertian manajemen sumber daya manusia, diantaranya :

Menurut Gary Dessler (2008:2) manajemen sumber daya manusia adalah

*“The policies and practices involved in carrying out the “people” or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding and appraising”*

Apabila diterjemahkan pengertian tersebut yaitu kebijakan dan praktik bagaimana dalam menentukan “manusia” atau sumber daya manusia ke dalam aspek – aspek manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, member penghargaan, dan penilaian.

Menurut Gomes (2003:3) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya.

Sedangkan terkait dengan kebijakan sumber daya manusia, menurut Armstrong (2009:4) dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:29) kebijakan SDM harus diintegrasikan dengan perencanaan strategis bisnis dan digunakan untuk memperkuat suatu budaya yang sesuai (atau mengubah budaya) dalam organisasi, bahwa SDM merupakan sumber daya yang berharga dan sumber keunggulan kompetitif, bahwa SDM mungkin paling efektif dikembangkan dan didorong oleh kebijakan yang konsisten, yang mendorong munculnya komitmen,

akibatnya kemauan karyawan akan berkembang, untuk bertindak lebih fleksibel dalam menyesuaikan dengan kepentingan organisasi untuk meraih keunggulan.

Menurut Kinicki dan Brian K. (2008:288) manajemen sumber daya manusia terdiri dari aktivitas dimana manajer melakukan perencanaan untuk *attract* (menarik) karyawan kemudian *develop* (dikembangkan), dan *retain* (mempertahankan) agar tetap menjadi karyawan di perusahaan tersebut.

Dalam bukunya Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:29) menurut Veithzal Rivai (2009:1) manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau 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. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Sehingga menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:40) manajemen SDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.

## 2.3 Kepemimpinan

### 2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Kinicki (2008:448) kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi karyawan agar karyawan tersebut ingin bekerja dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2009:419) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

Menurut Irham Fahmi (2012:15) kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:166) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Sering kali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada

bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi. (Anoraga, 1992) dalam Edy Sutrisno (2011:214)

George R. Terry dalam Suwatno (2011:152-153) mengemukakan delapan ciri dari pemimpin, yaitu :

1. *Energi*. Mempunyai kekuatan mental dan fisik
2. *Human Relationship*. Mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
3. *Personal Motivation*. Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, dan dapat memotivasi diri sendiri.
4. *Communication Skill*. Mempunyai kecakapan dalam berkomunikasi.
5. *Teaching Skill*. Mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan bawahannya.
6. *Social Skill*. Mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah serta luwes dalam pergaulan.
7. *Technical Competent*. Mempunyai kecakapan menganalisa, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan, dan mampu menyusun konsep.

Menurut Lensufie (2010:19) mengemukakan enam ciri khusus kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Bersedia mengambil risiko
2. Selalu menginginkan pembaruan

3. Bersedia mengurus atau mengatur
4. Punya harapan yang tinggi
5. Menjaga sikap positif
6. Selalu berada di muka

George R. Terry dalam Suwatno (2011:156-157) mengemukakan tentang tipe – tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

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

Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi – instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang – wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan Paternal (*Paternal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala



sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan – pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran – pikirannya dan pendapat – pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya bergerak karena itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas – tugasnya.

6. Kepemimpinan bakat (*Indigeneous Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawaannya sejak lahir seolah – olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

Dalam Tikno Lensufie (2010:22) Warren Bennis dan Burt Nanus dalam buku mereka yang berjudul *Leaders* pada tahun 1995 menyebutkan bahwa :

1. Pemimpin yang baik menarik pengikutnya dan bukan mendorongnya.
2. Pemimpin memberikan inspirasi alih – alih menyuruh.

3. Pemimpin merangsang pengikutnya untuk mencapai keberhasilan dengan cara memberikan tantangan, harapan, dan penghargaan atas apa yang sudah merasa capai, dan tidak memanipulasi mereka.
4. Pemimpin memberdayakan pengikutnya, memberikan mandate agar mereka dapat memiliki inisiatif dan pengalaman, serta tidak mengingkari atau memaksa mereka melakukan tindakan.

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:140) Berdasarkan penjelasan tentang definisi kepemimpinan tersebut dapatlah ditarik beberapa kesimpulan, yaitu bahwa :

1. Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan.
2. Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
3. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai. Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan – tujuan individu, kelompok dan organisasi.

### **2.3.2 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Suwatno (2011:155) gaya kepemimpinan yaitu berbagai pola perilaku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pengikut.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi (Darwito,2008).

Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perorangan maupun tujuan organisasi. Dengan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat mengakibatkan pencapaian tujuan perusahaan akan terbengkalai dan pengarahan terhadap karyawan menjadi tidak jelas, dimana hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan pada karyawan.

Menurut H.Jodeph Reitz yang dikutip oleh Nanang Fattah ([www.scribd.com](http://www.scribd.com)) mengemukakan terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi efektifitas pemimpin dalam manajemen. Dalam melaksanakan aktivitasnya bahwa pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor – faktor tersebut, yaitu :

1. Kepribadian (Personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin. Hal ini mencakup nilai – nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.

5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Berdasarkan faktor – faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor – faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan kekeluargaan dalam hubungan sosial dengan sikap – sikap hubungan manusiawi.

Istijanto Oei (2010:235) mengemukakan bahwa pemimpin diangkat untuk mengkoordinasi kerja para bawahan guna mencapai sasaran kerja secara efektif. Dalam memimpin anak buah, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda – beda. Ada dua gaya kepemimpinan yang akan dibahas, yaitu transformational dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional menggunakan pendekatan karisma, inspirasi, atau semangat. Gaya kepemimpinan transaksional memakai proses pertukaran sebagai penggerakannya. Artinya, anak buah akan diberi penghargaan jika ia mencapai prestasi kerja yang bagus. Berikut akan diperjelas mengenai kedua gaya kepemimpinan, yaitu :

### **2.3.2.1 Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Kinicki (2008:466) kepemimpinan transaksional yang berfokus untuk memperjelas peran karyawan dan kebutuhan tugas dengan memberikan *reward* dan *punishment* tergantung pada kinerja. Kepemimpinan transaksional

juga mencakup aktivitas manajerial yang mendasar dengan menetapkan tujuan dan memantau kemajuan terhadap prestasi karyawan.

Menurut Robbins (2009:453) kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

Kepemimpinan transaksional menekankan agar dapat membangun dan memperjelas *reward* untuk bawahan. Pemimpin transaksional menggunakan proses pertukaran dengan bawahan dengan melakukan negosiasi dengan strategi memberikan reward sebagai imbalan atas pencapaian tujuan. (Bass, 1985; Howell & Costley, 2001) dalam Seokhwa Yun, et al (2007:Vol.2.Iss 3.pp.171-193)

Menurut Tikno (2010:88) Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bersifat kontraktual antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin membutuhkan pengikut dan menawarkan sesuatu sebagai penukar loyalitas pengikut. Pengikut mau bekerja sama dikarenakan ada hal – hal yang ia kejar sebagai *reward*. Sementara itu, yang dikerjakan mungkin bukan tujuan pribadinya, melainkan merupakan tujuan sang pemimpin.

Menurut Bass & Riggio (2006:8) kepemimpinan transaksional terjadi ketika pemimpin memberikan penghargaan atau disiplin kepada pengikutnya, tergantung dari kelayakan kinerja yang dilakukan oleh pengikutnya. Kepemimpinan transaksional tergantung pada :

1. *Contingent Reward* melibatkan pemimpin untuk memberi tugas dan memperoleh kesepakatan pada pengikut pada apa yang perlu dilakukan dengan imbalan yang dijanjikan atau yang ditawarkan dalam pertukaran secara memuaskan dalam melaksanakan tugas. *Contingent reward* adalah ketika imbalan adalah salah satu materi yang dibutuhkan, seperti bonus.
2. *Management by Exception (Active)* adalah pemimpin mengatur untuk secara aktif hal yang menyimpang atau adanya perbedaan dari standar dan kesalahan dalam tugas, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Para pemimpin mengarahkan perhatian terhadap kegagalan untuk memenuhi standar
3. *Management by Exception (Passive)* berarti menunggu secara pasif hal yang menyimpang dari kesalahan yang terjadi, kemudian mengambil tindakan korektif. Para pemimpin tidak mengambil tindakan sampai keluhan diterima.

Suwatno, Donni Juni (2011:157) Kepemimpinan transaksional berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu :

1. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan.
2. Para pemimpin melaksanakan tindakan Korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

### 2.3.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Kinicki (2008:467) kepemimpinan transformasional adalah mengubah karyawan untuk mengejar tujuan organisasi lebih kearah kepentingan pribadi. Pemimpin transformasional mendorong karyawannya untuk melakukan hal – hal yang luar biasa, adanya motivasi, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas yang dapat menghasilkan perubahan di organisasi yang signifikan dan perubahan dalam hasil yang dicapai.

Menurut Robbins (2009:452) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat menginspirasi pengikutnya untuk mengatasi kepentingan diri sendiri dan pemimpin yang mampu memiliki dampak yang besar dan luar biasa pada pengikutnya.

Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformational memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai (Covey, 1989; Peters, 1992) dalam Suwatno (2011:159).

Menurut Tikno Lensufie (2010:80-82) Kepemimpinan transformasional memiliki fondasi berupa idealisme yang sama dari anggota atau unsur – unsur kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Kepemimpinan transformasioanl memiliki ciri memperhatikan perkembangan dan perubahan prestasi dari para

pengikutnya, apakah menjadi semakin baik menurut kriteria organisasi atau tidak. Pemimpin membangun kepercayaan serta mendukung pengikut untuk mengekspresikan segenap potensi yang ada di dalam dirinya.

Menurut Tikno (2010:83) di dalam kepemimpinan transformasional ada beberapa unsur, yaitu :

1. Unsur pemimpin
  - Pemimpin memiliki karisma di mata pengikut.
  - Pemimpin memiliki visi atau ide,isme yang sesuai dengan harapan pengikut.
  - Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikut.
2. Unsur pengikut
  - Pengikut memiliki inspirasi dari dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya untuk mewujudkan inspirasi tersebut.
  - Pengikut memiliki motivasi dan pemimpin menangkap motivasi tersebut untuk diarahkan menjadi tujuan bersama.
3. Unsur kerja sama
  - Di dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin mampu merangsang atau memicu kreatifitas intelektual dari para pengikut.
4. Unsur keputusan
  - Di dalam kerja sama transformational, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena ada tekanan.

Bass dan Avolio (1994) dalam Suwatno (2008:159) mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan seseorang dengan konsep “4I” yang artinya :



1. *Idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang – orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi risiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis.
2. *Inspirational motivation*, yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang – orang yang dipimpin, termasuk di dalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimism.
3. *Intellectual stimulation*. Pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide – ide baru dan solusi yang kreatif dari orang – orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaannya.
4. *Individualized consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang – orang yang dipimpinnya.

## 2.4 Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2009:113) kepuasan kerja menjelaskan tentang perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi atas

karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat tinggi kepuasan kerja memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, melainkan seseorang yang tidak puas akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan sifat positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya seseorang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan sesuai dengan tujuannya bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi (Darwito,2008).

Menurut Istijanto Oei (2005:254-255) kepuasan kerja merupakan suatu tingkatan dimana karyawan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan di perusahaan tempatnya bekerja.

Kalleberg (1977) dalam (Voon et al,2010,vol 2,no.1,pp.24-32) kepuasan kerja terdiri dari dua komponen, yaitu intrinsik (mengacu pada pekerjaan itu sendiri) dan ekstrinsik (mewakili aspek dari pekerjaan eksternal untuk tugas itu sendiri) kepuasan kerja.

Menurut Edy Sutrisno (2011:74) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama

antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Handoko (1992) dalam Edy Sutrisno (2011:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Hirschfield (2000) dalam (Voon et al,2010,vol 2,no.1,pp.24-32) menyatakan bahwa kepuasan kerja intrinsik mengacu bagaimana seseorang merasakan tentang sifat dari tugas – tugas pekerjaannya sendiri, sedangkan kepuasan kerja ekstrinsik mengacu bagaimana seseorang merasa tentang aspek situasi kerja yang bersifat eksternal dengan tugas pekerjaan atau bekerja dengan sendirinya.

Dalam (Voon et al,2010,vol 2,no.1,pp.24-32) Terdapat dua dimensi kepuasan kerja, yaitu *working condition* (ektrinsik) dan *working assignment* (intrinsik).

1. *Working condition* adalah lingkungan pekerjaan yang meliputi hubungan dengan fungsi manajemen, sistem mentoring. Apabila *working condition* yang buruk, pekerjaan organisasi menjadi tidak efisien, staf yang tidak memadai, dan praktek manajerial akan mempengaruhi pergantian karyawan dan persepsi terhadap organisasi dan dalam bekerja. (Banaszak – Holl & Hines. 1996; Cohen – Mansfield, 1989; Eaton, 2000;Harrington,

1996). Oleh karena itu, *working condition* yang baik merupakan faktor kunci bagi karyawan untuk mengembangkan nilai, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan karyawan dalam organisasi.

2. *Working assignment*, mengacu terhadap tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, sehingga mereka harus melaksanakan pekerjaan mereka dengan komitmen dan produktif.

## **2.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Hartanto dalam Darwito (2008) menyebutkan bahwa dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakikatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan. Dengan demikian ada semacam keterikatan bawahan terhadap pemimpinnya dalam usaha menciptakan kebersamaan.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penentu kepuasan kerja karyawan. Reaksi karyawan untuk pimpinan mereka biasanya akan tergantung pada karakteristik karyawan serta pada karakteristik pemimpin. Karyawan akan merasa puas jika dipimpin oleh pimpinan yang baik. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi, termasuk iklim organisasi, tipe kepemimpinan dan hubungan personal.

Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan karyawannya, sehingga karyawan menjadi lebih giat dalam

bekerja. Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan dari organisasi.

Karyawan akan lebih merasa puas dengan pemimpin yang perhatian atau mendukung daripada dengan pemimpin yang tidak peduli atau kritis terhadap bawahannya.

## **2.6 Hubungan Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Pada kepemimpinan transaksional, seorang pemimpin tidak perlu memiliki figur yang sempurna, pemimpin tersebut juga tidak perlu memiliki superioritas dalam bidang tertentu, seperti yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional, sehingga dapat menjawab kelemahan – kelemahan yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional (Tikno, 2010).

Dengan adanya *reward* yang diberikan kepada karyawan, secara tidak langsung karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan merasa puas akan pekerjaannya jika dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan benar. Karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja, jika karyawan tersebut diberikan *value* atau nilai yang telah dijanjikan oleh pimpinan.

## **2.7 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang pimpinan dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran

maksimal. Untuk itu seorang pemimpin harus lebih bertanggung jawab dan bijaksana. (Darwito, 2008)

Cumming et al (2010) dalam Fatima Bushra et al (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan yang hanya memikirkan output dari pekerjaannya dan tidak peduli dengan perasaan mereka, maka akan gagal untuk mencapai upaya terbaik dari karyawannya. Studi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diterapkan untuk meningkatkan kepuasan pekerja, seleksi, lingkungan kerja, dan untuk menghindari pergantian karyawan.

Al-Hussami (2007) dalam Fatima Bushra et al (2011) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **2.8 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah kesimpulan atau anggapan sementara yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis selanjutnya akan digunakan untuk memudahkan dalam melakukan analisa dan pengujian.

Menguji hipotesis penelitian berarti menguji jawaban yang sementara (tentatif) itu apakah betul-betul terjadi pada sampel yang diteliti atau tidak. Kalau terjadi berarti hipotesis penelitian berarti terbukti, dan kalau tidak benar tidak terbukti. (Sugiyono, 2001 : 6).

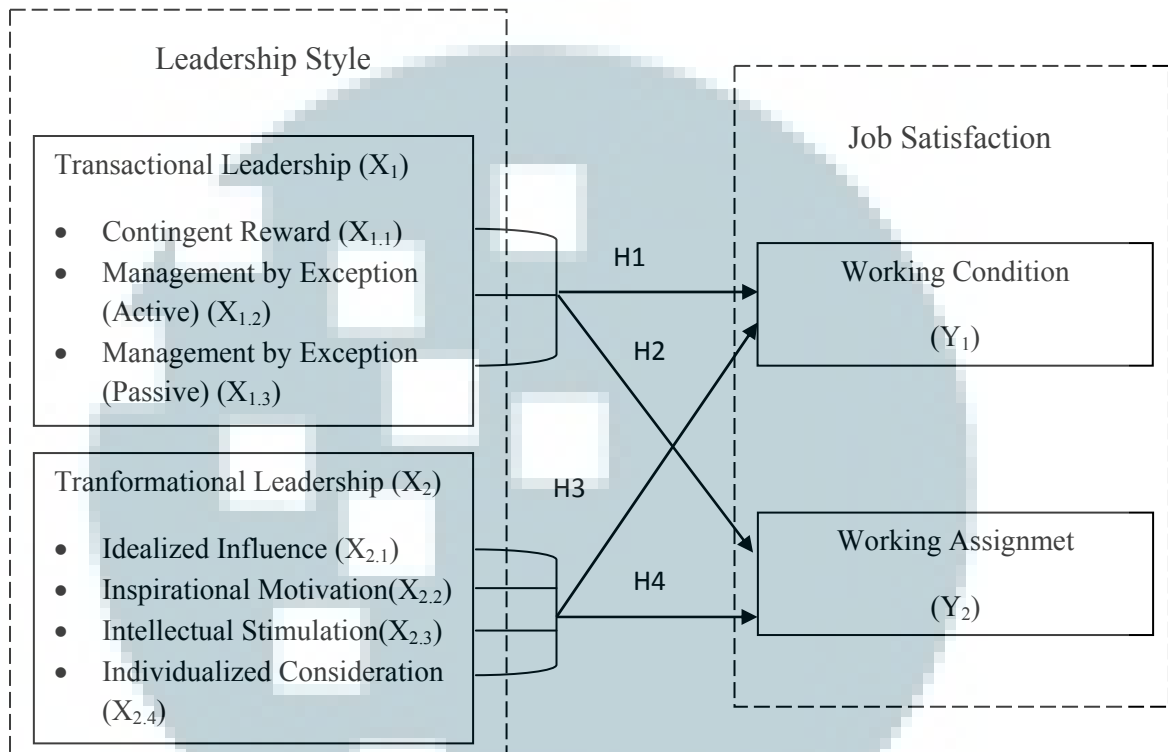
Berdasarkan permasalahan yang telah penulis uraikan diatas, maka diajukan hipotesis penelitian, yaitu :

1. H1 : Terdapat hubungan positif antara aspek *transactional leadership style*, seperti *contingent reward*, *management by exception (active)* dan *management by exception (passive)* dengan *working condition* di Rumah Sakit Khusus Dharma Graha
2. H2 : Terdapat hubungan positif antara aspek *transactional leadership style*, seperti *contingent reward*, *management by exception (active)* dan *management by exception (passive)* dengan *working assignment* di Rumah Sakit Khusus Dharma Graha
3. H3 : Terdapat hubungan positif antara aspek *transformational leadership style*, seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* dengan *working condition* di Rumah Sakit Khusus Dharma Graha
4. H4 : Terdapat hubungan positif antara aspek *transformational leadership style*, seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* dengan *working assignment* di Rumah Sakit Khusus Dharma Graha

## 2.9 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hipotesis yang telah diuraikan, maka kerangka pemikiran untuk model ini adalah :

**Gambar 2.1 Model Penelitian**



Sumber : M.L. Voon, M.C. Lo, K.S. Nguin, N.B. Ayob “The Influence of leadership styles on employees’ job satisfaction”, International Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 2, No. 1, 2011, pp. 24-32 diolah oleh Novianti (2012)

UMMN