

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan (As'ad, 1987).

Kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya (Wexley dan Yukl, 2003). Salah satu tugas psikolog industri dan organisasi adalah mengukur kepuasan kerja karyawan sehingga perusahaan dapat meningkatkannya. Tidak adanya kepuasan kerja pada karyawan akan mengakibatkan tingginya tingkat absensi pada karyawan dan tingginya jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan (*turnover*). Sebaliknya, tingginya kepuasan kerja karyawan akan mengakibatkan tingginya produktivitas perusahaan (Spector, 1997).

##### **2.1.1. Definisi Kepuasan Kerja**

Spector (1997) menjelaskan bahwa "*job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs*". Yang berarti kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan aspek-aspek yang terkandung di dalamnya. Disini ia mengatakan bahwa kepuasan kerja

berkaitan dengan perasaan seseorang. Kemudian ia juga mengatakan bahwa ada faktor-faktor di dalam kepuasan kerja, seperti usia, jenis kelamin, dan lamanya waktu bekerja (pengalaman kerja).

Dalam bukunya, Wexley dan Yukl (2003) mendefinisikan kepuasan kerja dengan *“job satisfaction refers to a person’s general attitude toward his job”*. Dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Selanjutnya juga dikatakan bahwa sikap sendiri diartikan sebagai orientasi perasaan terhadap objek sikap tertentu. Objek sikap tertentu merupakan hal yang spesifik atau sesuatu yang sangat umum seperti juga halnya dengan sikap itu sendiri. Objek sikap yang dimaksud Wexley dan Yukl adalah pekerjaan yang dihadapi seseorang dimana karyawan bekerja sehari-hari. Jadi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan merupakan hasil dari proses yang dirasakan individu atas pekerjaannya, jika karyawan mendapat aktivitas, peran, dan hak yang sesuai maka dirinya akan merasa puas.

Locke (Munandar, 2001) menambahkan bahwa *“the appraisal of one’s job as attaining or allowing the attainment of one’s important job values, providing these values are congruent with or help fulfill one’s basic needs”*. Secara singkat, tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Locke selanjutnya mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa yang akan datang.

Howell dan Dipboye (1986) (Munandar, 2001) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka dan tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Sedangkan dalam bukunya Baron dan Byrne (2005) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perilaku atau sikap-sikap yang terkait dengan pekerjaan seseorang.

Robbins (2003) menjelaskan bahwa karyawan yang tak terpuaskan lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri,

sedangkan karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang baik dan usia yang lebih panjang, begitu pula kepuasan pada pekerjaan dibawa ke dalam kehidupan karyawan di luar pekerjaan. Dengan demikian bila seseorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya jika karyawan tidak merasa puas maka karyawan akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang yang di dalamnya terdapat perasaan dan perilaku sebagai hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaan dan faktor-faktor yang terkandung di dalamnya. Persepsi mereka merupakan persepsi yang positif sehingga sikap yang dihasilkan berupa sikap yang positif juga. Kemudian, sikap tersebut adalah hasil dari kesinambungan antara harapan dan kenyataan yang dialami oleh seseorang berkaitan dengan pekerjaannya dan faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja.

### **2.1.2. Teori-teori Kepuasan Kerja**

Beberapa teori dikemukakan untuk menerangkan mengapa seseorang puas dengan pekerjaannya. Berikut ini dikemukakan beberapa teori dari para ahli yang membahas masalah kepuasan kerja.

#### **1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)**

Locke (Munandar, 2001) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai yaitu, pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima, dan pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Sebagai contoh untuk seorang tenaga kerja, satu aspek dari pekerjaannya (misalnya peluang untuk maju) sangat penting, lebih penting dari aspek-aspek pekerjaan lain (misalnya penghargaan),

maka untuk tenaga kerja tersebut kemajuan harus dibobot lebih tinggi daripada penghargaan.

Menurut Locke seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

## 2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan merinci kondisi-kondisi yang didasari seorang pekerja akan menganggap *fair* dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori tersebut telah dikembangkan oleh Adam (1963). Komponen utama dari teori ini adalah “input”, “hasil”, “orang bandingan”, dan “keadilan dan ketidakadilan”. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecapakan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, seseorang menilai *fair* hasilnya dengan membandingkan hasilnya : rasio inputnya dengan hasil : rasio input dari seorang/sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi ataupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan/ pekerjaan terdahulunya. Teori ini tidak merinci bagaimana seseorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil : input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap oleh para pekerja. Jika pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap ada.

### 3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori Dua Faktor sikap kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1996). Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan “*disatisfiers*” atau “*hygiene factors*” dan yang lain dinamakan “*satisfiers*” atau “*motivators*”. *Hygiene factors* meliputi hal-hal seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu *hygiene factors* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, seseorang akan tidak puas. Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak akan lagi kecewa tetapi dia belum terpuaskan. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*. *Satisfiers* adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan, dan promosi. Jumlah *satisfiers* yang tidak mencukupi akan merintangi para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologis.

Menurut Herzberg (1968) hanya ada satu cara memotivasi para pekerja, yaitu dengan meningkatkan *satisfiers*, suatu pendekatan yang dikenal dengan “*job enrichment*”. Dengan kata lain, menurut Herzberg, kepuasan dan motivasi keduanya ditentukan oleh faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfier*. Insentif upah/gaji, pengawasan yang lebih baik, serta program-program lain dipandang sebagai pendekatan yang tidak efektif untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi.

### 4. Teori Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*)

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut model Lawler, orang akan puas dengan

bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka, sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima (Munandar, 2001).

Misalnya persepsi seorang tenaga kerja terhadap jumlah honorarium yang seharusnya ia terima berdasarkan unjuk kerjanya dengan persepsinya tentang honorarium yang secara aktual ia terima. Jika individu mempersepsikan jumlah yang ia terima sebagai lebih besar daripada yang sepatutnya ia terima, ia akan merasa salah dan tidak adil. Sebaliknya jika ia mempersepsikan bahwa yang ia terima kurang dari yang sepatutnya ia terima, ia akan merasa tidak puas.

#### 5. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori proses bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*) (Munandar, 2001).

Teori proses bertentangan mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan. Dihipotesiskan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih lemah dari emosi yang asli, akan terus ada dalam jangka waktu yang lebih lama.

Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaan mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun dan dapat menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali ke normal. Ini demikian karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama.

## 6. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow percaya bahwa karyawan akan puas dengan pekerjaan mereka di setiap titik waktu tertentu jika suatu kebutuhan dipenuhi. Maslow mengatakan bahwa ada lima jenis kebutuhan dan kebutuhan ini bersifat hirarkis, artinya kebutuhan tingkat yang lebih rendah harus dipenuhi sebelum seorang karyawan akan peduli dengan tingkat kebutuhan berikutnya. Berikut ini adalah hierarki kebutuhan Maslow (Aamodt, 1999):

### a. Kebutuhan dasar biologis

Maslow berpikir bahwa seseorang pertama berusaha untuk memuaskan kebutuhan dasar biologis untuk makanan, udara, air, dan tempat tinggal. Dalam hal ini, seorang individu yang tidak memiliki pekerjaan (tunawisma) dan di ambang kelaparan akan puas dengan pekerjaan selama pekerjaan itu menyediakan untuk kebutuhan dasar.

### b. Kebutuhan rasa aman

Setelah kebutuhan dasar biologis telah terpenuhi, pekerjaan yang hanya menyediakan makanan dan tempat tinggal tidak lagi memuaskan. Karyawan kemudian menjadi peduli untuk memenuhi kebutuhan keamanan/ keselamatan mereka. Kebutuhan keamanan telah diperluas mencakup psikologis serta keselamatan fisik.

### c. Kebutuhan sosial

Setelah dua tingkat kebutuhan pertama dipenuhi, karyawan akan tetap puas dengan pekerjaan mereka hanya ketika kebutuhan sosial mereka telah dipenuhi. Kebutuhan sosial melibatkan bekerja dengan orang lain, mengembangkan persahabatan, dan merasa dibutuhkan. Organisasi atau perusahaan berusaha untuk memuaskan kebutuhan sosial karyawan mereka dalam berbagai cara.

### d. Kebutuhan ego

Ketika kebutuhan sosial telah terpenuhi, karyawan berkonsentrasi berikutnya pada pemenuhan kebutuhan ego mereka. Hal ini adalah kebutuhan untuk pengakuan dan sukses, dan organisasi dapat membantu untuk memuaskannya melalui pujian, penghargaan, promosi, kenaikan gaji, dan publisitas.

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Bahkan ketika karyawan memiliki teman, telah mendapatkan penghargaan, dan gaji yang relatif tinggi, mereka mungkin tidak sepenuhnya puas dengan pekerjaan mereka karena kebutuhan aktualisasi diri mereka mungkin belum terpuaskan. Kebutuhan ini adalah tingkat kelima dan terakhir dari hirarki kebutuhan Maslow. Seorang karyawan yang berjuang untuk aktualisasi diri ingin mencapai potensinya pada setiap tugas.

### **2.1.3. Aspek-aspek dalam Kepuasan Kerja**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Spector. Menurut Spector (1997), dalam kepuasan kerja terdapat aspek-aspek yang mempengaruhinya. Aspek-aspek tersebut adalah gaji, kesempatan untuk promosi, atasan atau pimpinan, tunjangan tambahan, penghargaan dari perusahaan, peraturan dan prosedur kerja, rekan kerja, jenis kerja, dan komunikasi dalam perusahaan.

1. Penghasilan atau gaji

Aspek ini mengukur kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan penghasilan atau gaji yang diterimanya. Penghasilan adalah sesuatu yang didapat oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan kepada perusahaan. Tidak selamanya gaji yang tinggi dapat menghasilkan kepuasan kerja (Robbins, 1998). Yang lebih dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah adilnya gaji yang didapat dengan pekerjaan yang dilakukan (McKenna, 2000). Adil disini adalah berarti ia

mendapat imbalan yang sesuai dengan apa yang telah ia lakukan untuk perusahaan.

## 2. Kesempatan untuk promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana seorang karyawan puas dengan kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan. Kesempatan untuk promosi adalah kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada seorang karyawan untuk naik pangkat dalam pekerjaannya atau dalam perusahaan tersebut. Senada dengan penghasilan, seseorang akan lebih merasa puas apabila kesempatan untuk promosi dalam perusahaan memang pantas ia dapatkan dan sesuai dengan apa yang telah ia lakukan untuk perusahaan (McKenna, 2000).

## 3. Atasan atau pimpinan

Karyawan yang memandang atasannya sebagai orang yang adil, kompeten, serta peduli kepada bawahan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Pembahasan lebih lanjut mengenai atasan atau pemimpin akan dibahas pada subbab berikutnya.

## 4. Tunjangan tambahan

Aspek ini mengukur sejauh mana seorang karyawan puas dengan tunjangan tambahan yang diberikan oleh perusahaan. Tunjangan tambahan adalah tambahan pendapatan di luar gaji sebagai bantuan dari perusahaan, seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan rekreasi. Serupa dengan penghasilan dan kesempatan untuk promosi, seseorang akan merasa lebih puas apabila tunjangan tambahan yang ia terima adalah sesuatu yang memang pantas ia peroleh dan sesuai dengan apa yang telah ia lakukan untuk perusahaan (McKenna, 2000).

## 5. Penghargaan dari perusahaan

Aspek ini mengukur kepuasan seorang karyawan terhadap penghargaan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan performa atau

hasil kerja mereka. Penghargaan dari perusahaan adalah sesuatu yang diberikan oleh perusahaan sebagai tanda penghargaan dari performa kerja mereka. Penghargaan ini bisa berupa bonus tahunan, atau kenaikan gaji dan kenaikan pangkat. Jika seseorang tidak menerima penghargaan dari perusahaan sehubungan dengan hasil yang telah ia sumbangkan kepada perusahaan, maka ia akan cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Namun jika perusahaan menghargai hasil kerja karyawan, karyawan tersebut akan lebih puas terhadap pekerjaannya.

#### 6. Peraturan dan prosedur kerja

Aspek ini mengukur kepuasan seseorang berkaitan dengan peraturan dan prosedur kerja. Peraturan dan prosedur kerja adalah peraturan dan prosedur yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti tata tertib, birokrasi, dan beban kerja. Jika birokrasi di perusahaan terlalu rumit dan membuat karyawan frustrasi, maka ia akan cenderung mengalami ketidakpuasan kerja. Namun jika birokrasi perusahaan “ramah” terhadap karyawan, maka mereka akan lebih mengalami kepuasan kerja.

#### 7. Rekan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja sehubungan dengan hubungan seseorang dengan rekan kerja. Rekan kerja adalah orang-orang yang berada dalam satu lingkungan kerja seseorang. Rekan kerja yang suportif dan menyenangkan serta hubungan yang rukun dan saling melengkapi, dianggap dapat lebih menimbulkan kepuasan kerja (McKenna, 2000). Namun jika terdapat konflik yang bisa menyebabkan lingkungan kerja menjadi tidak kondusif, maka karyawan akan mengalami ketidakpuasan kerja.

#### 8. Jenis kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, meliputi deskripsi kerja, variasi tugas, peran kerja, dan jadwal kerja.

## 9. Komunikasi dalam perusahaan

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap komunikasi yang terjadi dalam perusahaan. Komunikasi dalam perusahaan adalah pergerakan alur informasi antar karyawan, apakah lancar atau memiliki banyak masalah dan gangguan. Jika komunikasi dalam perusahaan lancar dan tidak mengalami masalah, maka karyawan akan merasa lebih puas. Namun jika komunikasi dalam perusahaan macet dan banyak terjadi kesalahpahaman, maka karyawan akan cenderung mengalami ketidakpuasan.

Harold E. Burt (As'ad, 1987) mengemukakan pendapatnya tentang aspek-aspek yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Adapun aspek-aspek tersebut ialah:

1. Aspek hubungan antar karyawan, antara lain hubungan antara manager dengan karyawan, faktor fisis dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja.
2. Aspek individual, yaitu berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.
3. Aspek-aspek luar, yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, dan pendidikan (*training, upgrading, dan sebagainya*).

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown (1950) (As'ad, 1987). Mereka mengemukakan adanya lima aspek yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru

perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

## 2. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

## 3. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Banyak studi menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua merasa lebih puas dalam pekerjaannya daripada karyawan yang lebih muda. Brush (1987) menghitung rata-rata korelasi antara umur dan kepuasan kerja adalah .22 dalam 21 studi meta-analisisnya (Spector, 2000). Karyawan yang lebih tua merasa lebih puas daripada karyawan yang lebih muda karena mereka lebih menerima wewenang dan berharap sedikit dari pekerjaan mereka. Selain itu, adanya mekanisme perubahan pekerjaan yaitu, karyawan yang lebih tua memiliki pekerjaan yang lebih baik dan kemampuan lebih daripada karyawan yang lebih muda (Spector, 1997).

## 4. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## 5. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan

kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

#### **2.1.4. Dampak dari Kepuasan Kerja**

Tinggi dan rendahnya kepuasan kerja karyawan akan memberikan dampak terhadap berbagai macam hal yang berhubungan dengan individu tersebut atau organisasi, seperti :

1. Dampak terhadap produktivitas

Ada pandangan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mungkin merupakan akibat, dan bukan merupakan sebab dari produktivitas. Lawler dan Porter (Munandar, 2001) mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima, kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran instrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

2. Dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*) dan keluarnya tenaga kerja (*turnover*)

Tidak semua karyawan pada setiap perusahaan dapat mengungkapkan ketidakpuasannya terhadap pekerjaannya, tetapi ketidakpuasan tersebut dapat diamati dari sikap para karyawan yang sudah melenceng dari peraturan perusahaan. Hal ini dapat disebabkan oleh masalah dilematis, disatu sisi karyawan tidak dapat keluar dari pekerjaannya karena masalah keuangan yang harus dipenuhinya sebagai salah satu kebutuhan, di sisi lain karyawan tidak mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang dilakukannya, yang akhirnya para karyawan bersikap semaunya dengan melanggar peraturan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Porter dan Steers (Munandar, 2001) berkesimpulan bahwa ketidakhadiran dan berhenti kerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan, merupakan akibat-akibat ekonomi yang besar, maka lebih besar hubungannya dengan ketidakpuasan kerja. Model meninggalkan kerja dari Mobley, Horner, dan Hollingworth (Munandar, 2001) menunjukkan bahwa setelah tenaga kerja menjadi tidak puas terjadi beberapa tahap sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil. Menurut Robbins (Munandar, 2001) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara, seperti selain meninggalkan pekerjaan, karyawan juga mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan, menghindari sebagian dari tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Menurut Spector (2006), ketidakpuasan pada pekerjaan seringkali menjadi penyebab seseorang meninggalkan pekerjaannya. Dalam hal ini berarti terdapat hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover* (Jewell & Siegall, 1990). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung akan loyal terhadap pekerjaannya, sementara karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan lebih mudah untuk keluar dari pekerjaannya.

### 3. Dampak terhadap kesehatan

Ada beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Dari satu kajian longitudinal disimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi *longevity* atau panjang umur atau rentang kehidupan.

Beberapa studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel kesehatan. Dalam studi ini ditemukan bahwa pekerja yang tidak memiliki kepuasan kerja melaporkan lebih banyak mengalami gejala

fisik seperti masalah tidur dan masalah pada perut (Begley & Czajka, 1993; O'Driscoll & Beehr, 1994). Ketidakpuasan juga ditemukan berhubungan dengan emosi negatif dalam bekerja, seperti kecemasan dan depresi (Jex & Gudanowski, 1992; Thomas & Ganster, 1995). Emosi negatif tersebut dapat menjadi indikator dari kesehatan psikologis dalam bekerja. (Spector, 2008).

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain, dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain (Munandar, 2001).

#### **2.1.5. Cara Mengungkapkan Ketidakpuasan Kerja**

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan sejumlah cara. Misalnya, daripada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi, atau mengelakkan sebagian dari tanggung jawab kerja mereka. Terdapat empat respon yang berbeda satu sama lain sepanjang dua dimensi yaitu konstruktif/ destruktif dan aktif/ pasif (Robbins, 2003). Respon didefinisikan sebagai berikut :

1. *Exit*, yaitu perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
2. *Voice*, yaitu dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
3. *Loyalty*, yaitu pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.

4. *Neglect*, yaitu secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

### **2.1.6. Metode Pengukuran Kepuasan Kerja**

Ada banyak cara untuk mengukur kepuasan kerja. Metode yang paling sering digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner. Alat ukurnya seperti *Job Descriptive Index (JDI)*, *Job Satisfaction Survey (JSS)*, dan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. (Spector, 1997).

#### *1. Job Descriptive Index (JDI)*

Salah satu alat ukur yang sering digunakan dalam mengukur kepuasan kerja adalah *Job Descriptive Index (JDI)*. Alat ukur ini mengukur lima aspek yaitu : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan, dan rekan kerja. Ada 72 item dalam kuesioner ini dan masing-masing memiliki skala tersendiri. Setiap item adalah kata sifat atau frase singkat yang mendeskripsikan aspek-aspek tersebut. Cara menjawabnya adalah dengan menjawab “ya”, “tidak”, atau “ragu-ragu”. Untuk setiap subskala, sebuah penjelasan singkat mengenai aspek tersebut diberikan sebagai pengantar, kemudian barulah diikuti dengan item-item. Kelemahan dari kuesioner ini adalah hanya memiliki lima aspek sehingga dianggap tidak cukup untuk mengukur kepuasan kerja.

#### *2. Job Satisfaction Survey (JSS)*

Selain JDI, alat ukur yang sering digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah *Job Satisfaction Survey (JSS)*. Alat ukur ini sering dianggap sebagai perluasan dari JDI karena mencakup sembilan aspek dalam kerja, dimana JDI hanya mencakup lima aspek. Dalam alat ukur ini, Spector mengukur kepuasan kerja masing-masing aspek kerja yang telah disebutkan di atas (dalam subbab aspek-aspek dalam kepuasan kerja) dan pada akhirnya menjumlahkan nilai semuanya untuk memperoleh nilai

akhir kepuasan kerja. Ada total 36 item dalam kuesioner berisikan pernyataan-pernyataan positif atau negatif berkaitan dengan kesembilan aspek di atas dimana masing-masing aspek diwakili oleh empat pernyataan. Kuesioner ini menggunakan skala rating 6 poin dengan 1 sebagai sangat tidak setuju sampai 6 yaitu sangat setuju untuk mengukur jawaban subjek.

Pada awal pengembangan alat ukur ini, Spector (1985) mengambil subyek dari banyak perusahaan sehingga subyek dianggap dapat mewakili populasi yang ada. Penelitian tersebut memiliki subyek sebesar 3148 subyek yang berasal dari beragam jenis pekerjaan, dari rumah sakit dan departemen-departemen pemerintah di Amerika Serikat. Selain itu jabatannya pun beragam, dari suster, konselor, sekretaris, sampai trainer. Sebagai tambahan, reliabilitas kuesioner ini sangatlah tinggi yaitu .91 dimana hal tersebut menjadi alasan kuat mengapa beberapa penelitian menggunakan kuesioner ini.

### 3. *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*

*Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* dikembangkan oleh Weiss, Dawis, Lofquis, dan England dari University of Minnesota (Spector, 2000). Awalnya skala ini hadir dalam dua bentuk, yaitu versi item panjang sebanyak 100 item dan item pendek sebanyak 20 item. Bentuk yang pendek digunakan untuk pengukuran kepuasan kerja secara umum atau kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik merujuk pada kondisi tugas kerja dan bagaimana perasaan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan intrinsik meliputi aspek-aspek lain dari situasi kerja, seperti keuntungan marjinal, pembayaran. Baik kepuasan intrinsik dan ekstrinsik merupakan kombinasi dari beberapa aspek, yaitu :

#### a. Aspek intrinsik

- 1) *Activity*, seberapa jauh pekerjaan tersebut tetap dapat memberikan kesibukan kepada individu.

- 2) *Independence*, seberapa besar pekerjaan memberi kewenangan kepada individu untuk dapat melakukan pekerjaan itu sendiri.
  - 3) *Variety*, seberapa besar kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda-beda.
  - 4) *Social status*, bagaimana pengakuan masyarakat luas tentang status pekerjaan.
  - 5) *Moral values*, apakah pekerjaan tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani.
  - 6) *Security*, apakah pekerjaan memberikan kepastian kerja.
  - 7) *Social service*, bagaimana kesempatan untuk membantu orang lain mengerjakan tugas.
  - 8) *Authority*, apakah pekerjaan memberikan kekuasaan terhadap orang lain.
  - 9) *Ability utilization*, kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang ada.
  - 10) *Responsibility*, seberapa besar tanggung jawab yang diberikan untuk membuat keputusan.
  - 11) *Creativity*, apakah pekerjaan memberikan kebebasan untuk mengungkapkan ide yang baru.
  - 12) *Achievement*, bagaimana perasaan yang didapat setelah menyelesaikan suatu tugas.
- b. Aspek ekstrinsik
- 1) *Compensation*, besarnya imbalan atau upah yang diterima.
  - 2) *Advancement*, kesempatan untuk memperoleh promosi.
  - 3) *Human relation supervision*, bagaimana kemampuan atasan dalam menjalin hubungan interpersonal.
  - 4) *Coworker*, seberapa baik hubungan yang terjalin diantara rekan kerja.
  - 5) *Technical supervision*, bagaimana kemampuan atau keahlian atasan menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.

- 6) *Company policies and practices*, seberapa jauh pekerjaan menyenangkan para pekerja.
- 7) *Working conditions*, bagaimana kondisi pekerjaan.
- 8) *Recognition*, apakah dapat pujian bila sudah dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

## **2.2. Gaya Kepemimpinan**

Ada berbagai macam pemimpin dan situasi kepemimpinan. Perbedaan ini memunculkan beragam definisi tentang kepemimpinan. Beberapa definisi didasarkan pada karakteristik pemimpin, definisi yang lain didasarkan pada perilaku pemimpin, dan ada pula definisi yang mengutamakan hasil. Definisi kepemimpinan memang harus cukup luas untuk mengakomodasi berbagai teori, hasil penelitian, dan aplikasi (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005).

### **2.2.1. Definisi Kepemimpinan**

Pemimpin adalah agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Kepemimpinan terjadi ketika salah satu anggota kelompok memodifikasi motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok. Kepemimpinan adalah sebuah interaksi antara dua atau lebih anggota kelompok yang sering melibatkan penataan situasi dan persepsi, dan harapan para anggota (Miner, 1992).

Benis (Kartini Kartono, 2001) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*”, yang artinya adalah kepemimpinan merupakan suatu proses dengan mana seorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut satu cara tertentu.

Ordway Teud dalam bukunya “*The Art of Leadership*” menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tidak jauh berbeda dengan

pendapat George R. Terry, ia mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Kepemimpinan merupakan sebuah proses dimana seorang anggota kelompok (sang pemimpin) mempengaruhi anggota kelompok yang lain dalam upaya pencapaian tujuan bersama kelompok (Vecchio, 1997; Yukl, 1998). Dengan kata lain, menjadi seorang pemimpin berarti meliputi penggunaan pengaruh, dan seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang mempunyai pengaruh terbesar dalam kelompok (Baron, 2005).

Kimball Young seorang professor sosiologi terkenal dari Amerika Serikat menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan bentuk dominasi didasari kemampuan pribadi, yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus (Kartini Kartono, 2001). Kepemimpinan semacam ini pada intinya bersifat informal dan selalu berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan kelompok pada saat khusus dan tempat khusus untuk mencapai tujuan tertentu.

Bass (1981) mengemukakan dalam bukunya "*Handbook of Leadership*" bahwa definisi kepemimpinan harus diterjemahkan secara luas. Ia mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah interaksi diantara sesama anggota grup namun memiliki seorang pemimpin. Pemimpin adalah seorang agen perubahan, dimana ketika seseorang beraksi menjadi pemimpin, aksinya dapat mempengaruhi orang lain melebihi pengaruh aksi orang lain terhadap dirinya. Kemudian ia juga mengatakan bahwa kepemimpinan muncul ketika salah satu anggota grup memodifikasi motivasi maupun kompetensi dari para anggota lainnya.

Yukl (2003) mencoba merangkum definisi-definisi lainnya hingga sampai satu kesimpulan bahwa kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan adalah berdasarkan asumsi bahwa kepemimpinan meliputi proses dimana keinginan untuk mempengaruhi orang digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk

membimbing dan memfasilitasi aktivitas dan hubungan dalam sebuah grup atau organisasi.

Ide umum yang berjalan melalui berbagai definisi adalah bahwa kepemimpinan melibatkan dan mempengaruhi sikap, keyakinan, perilaku, dan perasaan orang lain (Spector, 2005).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses, dimana seseorang yang telah ditunjuk oleh perusahaan sebagai pemimpin atau beraksi sebagai pemimpin, untuk mempengaruhi orang lain (bawahan) dengan maksud membimbing dan memfasilitasi mereka untuk mencapai tujuan akhir organisasi.

### **2.2.2. Gaya Kepemimpinan**

Semua pemimpin tentu saja tidak sama antara satu dengan yang lainnya. *Trait* mereka mungkin serupa dalam beberapa hal, namun mereka dapat sangat berbeda dalam gaya atau pendekatan kepemimpinannya (George, 1995; Peterson, 1997). Meskipun mungkin terdapat begitu banyak variasi gaya kepemimpinan mengingat ada begitu banyak pemimpin, berbagai penelitian tentang perilaku atau gaya kepemimpinan menyatakan bahwa kebanyakan pemimpin dapat ditempatkan dalam sejumlah kecil dimensi sehubungan dengan keseluruhan pendekatan kepemimpinan mereka.

Dimensi pertama disebut memprakarsai struktur (*initiating structure*) atau berorientasi pada produksi. Pemimpin yang memiliki kadar tinggi dalam dimensi ini sangat peduli pada upaya penyelesaian suatu tugas. Mereka melakukan hal-hal seperti mengorganisasi pekerjaan, mendorong para bawahan untuk senantiasa mematuhi prosedur, menetapkan tujuan, dan memperjelas posisi pemimpin dan bawahan secara eksplisit. Sebaliknya, pemimpin yang memiliki kadar rendah dalam dimensi ini melakukan hal-hal tersebut dalam porsi yang lebih sedikit.

Dimensi yang kedua adalah kepedulian (*consideration*) atau berorientasi pada manusia. Pemimpin yang memiliki kadar tinggi dalam dimensi ini

memfokuskan diri pada usaha mempertahankan hubungan baik dengan para bawahannya serta bagaimana membuat dirinya tetap disukai oleh mereka. Ciri khas perilaku dalam dimensi ini adalah membantu bawahan, menjelaskan berbagai hal pada mereka, dan memperhatikan betul kesejahteraan bawahan. Sedangkan pemimpin yang memiliki kadar rendah dalam dimensi ini cenderung tidak terlalu mepedulikan seberapa baik hubungan mereka dengan para bawahan.

Secara keseluruhan tampak bahwa bagi setiap dimensi kepemimpinan tersebut ada batas-batas toleransi untuk berbagai situasi. Dengan kata lain, pemimpin yang peduli pada usaha mempertahankan hubungan baik dengan bawahannya dan tetap mempertahankan efisiensi serta produktivitas cenderung menjadi pemimpin yang paling baik di antara mereka yang mempraktikkan pola perilaku kepemimpinan lainnya (Baron, 2005).

### **2.2.3. Teori-teori Gaya Kepemimpinan**

Banyak studi ilmiah dilakukan orang mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang gaya kepemimpinan. Dalam bukunya, Kartini Kartono (2001) menjelaskan beberapa teori tentang gaya kepemimpinan yang ada menurut G.R Terry, yaitu:

1. Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas.

2. Teori Psikologis

Fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik untuk merangsang kesediaan bekerja dari para

pengikut. Pemimpin merangsang bawahan agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris.

### 3. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik.

### 4. Teori Suportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu.

### 5. Teori Laissez Faire

Kepemimpinan ini ditampilkan oleh seorang pemimpin yang menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada anggotanya. Pemimpin hanya bertindak sebagai simbol.

### 6. Teori Kelakuan Pribadi

Seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin harus mampu bersikap fleksibel, luwes, bijaksana, “tahu gelagat”, dan mempunyai daya lenting yang tinggi, karena dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah. Sedangkan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama dalam runtunan waktu yang berbeda.

### 7. Teori Sifat Orang-orang Besar (*Traits of Greats Men*)

Sebuah cara pandang mengenai kepemimpinan yang mengatakan bahwa pemimpin besar memang memiliki beberapa *trait* tertentu yang membedakan mereka dari kebanyakan orang, yaitu *trait* yang dimiliki oleh

semua pemimpin besar tak peduli kapan dan dimana mereka hidup (Baron, 2005).

#### 8. Teori Situasi

Menurut teori ini, kepemimpinan harus bersifat multi dimensional, serba bisa dan serba terampil, agar ia mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri terhadap masyarakat dan dunia bisnis yang cepat berubah.

#### 9. Teori Humanistik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insane, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat.

Selain itu terdapat teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku, yaitu sebuah studi klasik yang dilakukan oleh Kurt Lewin dan rekan-rekannya pada tahun 1939. Para peneliti dilatih oleh asisten pascasarjana dalam perilaku menunjukkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu otokratis, demokratis, dan laissez-faire. Gaya otokratis ditandai dengan kontrol ketat dari kegiatan kelompok dan keputusan yang dibuat oleh pemimpin. Gaya demokratis menekankan partisipasi kelompok dan aturan mayoritas. Gaya kepemimpinan laissez-faire melibatkan tingkat yang sangat rendah dari segala jenis aktivitas oleh pemimpin. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis lebih bermanfaat bagi kinerja kelompok dari gaya kepemimpinan lainnya. Pentingnya studi tersebut menekankan dampak dari perilaku pemimpin terhadap kinerja pengikut.

Dalam buku *The Art of Leadership* (2005), dijelaskan tentang *Servant Leadership* atau kepemimpinan yang melayani. Robert Greenleaf menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani adalah panggilan untuk melayani. Panggilan

ini dimulai dengan perasaan jauh di dalam hati bahwa yang peduli tentang orang-orang dan ingin membantu orang lain. Maka pilihan sadar menyebabkan seseorang bercita-cita untuk memimpin. Pemimpin besar adalah mengutamakan melayani, dan hal tersebut adalah rahasia kebesarannya.

Warren Bennis dan Philip Slater menjelaskan tentang *Participative Leadership*. Mereka mengidentifikasi perubahan menuju kepemimpinan partisipatif yang diperlukan jika organisasi ingin bertahan hidup dalam kondisi perubahan kronis. Mereka mendefinisikan kepemimpinan partisipatif sebagai demokratis, bukan sebagai manajemen permisif atau laissez-faire. Jenis manajemen melibatkan sistem keyakinan dan nilai-nilai umum yang mengatur perilaku. Hal ini meliputi:

1. Komunikasi yang bebas, tanpa memandang pangkat dan kekuasaan.
2. Ketergantungan pada konsensus, bukan pada bentuk-bentuk tradisional pemaksaan dan kompromi, untuk mengelola konflik.
3. Gagasan bahwa pengaruh didasarkan pada kompetensi teknis dan pengetahuan, bukan pada keanehan kehendak pribadi atau hak istimewa kekuasaan.
4. Suasana yang memungkinkan dan bahkan mendorong ekspresi emosional serta tindakan berorientasi pada tugas.
5. Pada dasarnya bias manusia, salah satu yang menerima keniscayaan konflik antara organisasi dan individu, tapi yang bersedia untuk mengatasi dan memediasi konflik ini di dasar rasional.

Selain itu, terdapat teori gaya kepemimpinan berdasarkan birokrasi menurut Weber (Robbins, 1994). Weber menjelaskan karakteristik-karakteristik yang merupakan esensi dari birokrasi atau disebut juga organisasi yang ideal. Karakteristik-karakteristik tersebut yaitu:

1. Pembagian kerja. Pekerjaan dari setiap orang dipecah-pecah sampai ke pekerjaan-pekerjaan yang sederhana, rutin, dan ditetapkan dengan jelas.

2. Hierarki kewenangan yang jelas. Sebuah struktur multi tingkat yang formal, dengan posisi hierarki atau jabatan, yang memastikan bahwa setiap jabatan yang lebih rendah berada di bawah supervise dan kontrol dari yang lebih tinggi.
3. Formalisasi yang tinggi. Ketergantungan kepada peraturan dan prosedur yang formal untuk memastikan keseragaman dan untuk mengatur perilaku pemegang pekerjaan.
4. Bersifat tidak pribadi (impersonal). Sanksi-sanksi diterapkan secara seragam dan tanpa perasaan pribadi untuk menghindari keterlibatan dengan kepribadian individual dan preferensi pribadi para anggota.
5. Pengambilan keputusan mengenai penempatan pegawai yang didasarkan atas kemampuan. Keputusan tentang seleksi dan promosi didasarkan atas kualifikasi teknis, kemampuan, dan prestasi para calon.
6. Jejak karier bagi para pegawai. Para anggota diharapkan mengejar karier dalam organisasi.
7. Kehidupan organisasi yang dipisahkan dengan jelas dari kehidupan pribadi. Kebutuhan dan minat pribadi dipisahkan sepenuhnya agar keduanya tidak mencampuri sikap impersonal para aktivis organisasi yang bersifat rasional.

Selain teori-teori di atas, ada beberapa teori yang menjelaskan tentang pendekatan gaya kepemimpinan, seperti:

1. *Fiedler's Contingency Theory*

Teori kontingensi Fiedler menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan fungsi dari orang dan situasi. Teori dimulai dengan karakteristik pemimpin, yang Fiedler sebut sebagai struktur motivasi pemimpin. Teori Fiedler juga berkaitan dengan variabel situasional dari kontrol pemimpin situasional.

Model teori *contingency* dari kepemimpinan yang efektif dikembangkan oleh Fiedler (1967). Menurut model ini, maka *the performance of the group is contingent upon both of motivational system of the leader and the degree to which the leader has control and influence in a particular situation, the situational favorableness* (Fiedler, 1974). Dengan perkataan lain, tinggi rendahnya prestasi kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu (Munandar, 2001).

Situasi yang menguntungkan (*situational favorableness*), yaitu sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi situasi tertentu. Hal ini ditentukan oleh tiga variabel situasi, yaitu:

- a. Hubungan pemimpin-anggota (*leader-member relations*), yaitu hubungan pribadi pemimpin dengan anggota kelompoknya.
- b. Struktur tugas (*task structure*), sejauh mana tugas-tugas pekerjaan bawahan jelas dan secara khusus didefinisikan.
- c. Kekuasaan kedudukan (*position power*), jumlah kekuatan dan pengaruh yang dimiliki atasan, termasuk kemampuan untuk memberikan penghargaan dan hukuman.

Meskipun teori menyatakan bahwa situasi menentukan karakteristik pemimpin terbaik, Fiedler tidak percaya bahwa atasan harus berusaha untuk beradaptasi gaya mereka dengan situasi tertentu. Ia percaya bahwa atasan harus memodifikasi situasi sesuai dengan gaya kepemimpinan mereka sendiri.

## 2. *Path-Goal Theory*

*Path-Goal Theory* adalah teori kontingensi yang lebih kompleks daripada milik Fiedler. Teori ini menjelaskan bahwa kinerja bawahan dan kepuasan kerja hasil dari interaksi karakteristik situasional, dan gaya supervisor/atasan. Ide dasarnya adalah bahwa atasan dapat meningkatkan

motivasi dan kepuasan kerja bawahan dengan memberikan hadiah untuk prestasi kerja yang baik dan dengan membuat lebih mudah bagi bawahan untuk mencapai tujuan tugas mereka. Supervisor/atasan dapat melakukannya dengan mengadopsi salah satu dari empat gaya pengawasan, efektivitas yang ditentukan oleh karakteristik situasional dan bawahan. Empat gaya pengawasan tersebut, yaitu:

- a. *Supportive style*: melibatkan perhatian untuk kebutuhan dan kesejahteraan bawahan.
- b. *Directive style*: melibatkan penataan tugas-tugas pekerjaan bagi bawahan dan membiarkan mereka tahu apa yang diharapkan.
- c. *Participative style*: gaya ini melibatkan mencari masukan dari bawahan dan memungkinkan mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- d. *Achievement style*: gaya ini melibatkan menekankan pencapaian dan kinerja yang baik. itu termasuk penetapan tujuan tugas menantang dan menekankan standar kinerja yang tinggi.

### 3. *Transformational Leadership Theory*

Teori kepemimpinan yang ada paling berkonsentrasi pada hubungan jangka pendek antara pemimpin dan bawahan (Howeel & Avolio, 1993), sedangkan kepemimpinan transformasional berfokus pada tujuan jangka panjang (Bass, 1990; Howell & Avolio, 1993). Teori kepemimpinan transformational berhubungan dengan para pemimpin yang memiliki pengaruh yang cukup besar dan luar biasa atas para pengikutnya, atau dengan kata lain adalah karismatik. Pemimpin transformasional adalah orang yang memimpin dengan menginspirasi orang lain untuk mengadopsi tujuan yang tinggi dan berusaha untuk mencapainya. Pemimpin seperti mengartikulasikan visi untuk pengikut mereka dan mendorong mereka untuk melakukannya.

Interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, manajer dengan bawahannya ditandai oleh pengaruh pemimpin/manajer untuk mengubah

perilaku pengikutnya/bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama.

Terdapat lima aspek dalam kepemimpinan transformasional, yaitu (Munandar, 2001):

- a. *Attribute charisma*, pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri. Ia sebagai pemimpin perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan.
- b. *Inspirational leadership/motivation*, pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai.
- c. *Intellectual stimulation*, bawahan merasa bahwa pemimpin mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, merasakan mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas mereka.
- d. *Individualized consideration*, bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing.
- e. *Idealized influence*, pemimpin berusaha, dengan pembicaraannya, mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan (*beliefs*), perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan, perlu diperhatikan akibat-akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil.

#### 4. *Vroom-Yetton Model*

Bukan menggambarkan bagaimana proses kepemimpinan bekerja, Vroom-Yetton Model adalah model preskriptif menunjukkan pendekatan pengawasan yang diharapkan dapat menjadi yang paling efektif dalam

situasi tertentu ketika membuat keputusan. Dicatat bahwa Vroom-Yetton telah merancang hanya untuk pengambilan keputusan dan bukan untuk aspek lain dari perilaku atasan, seperti menghasilkan solusi untuk masalah atau mengarahkan kegiatan bawahan. Model ini didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis yang dapat membantu menginformasikan latihan membuat keputusan terbaik berdasarkan karakteristik dari situasi tertentu. Seorang manajer dapat menggunakan model untuk membantu memilih cara untuk menangani setiap situasi di mana keputusan harus dibuat.

Terdapat lima pendekatan model untuk membuat keputusan, berkisar dari otokratis ke demokratis, yaitu:

- a. Atasan membuat keputusan sendiri
- b. Pengawas mendapatkan informasi dari bawahan dan membuat keputusan sendiri.
- c. Pengawas membahas masalah dengan beberapa bawahan dan kemudian membuat keputusan.
- d. Pengawas membahas masalah dengan semua bawahan dalam rapat dan membuat keputusan.
- e. Pengawas menyajikan masalah untuk semua bawahan dalam rapat dan membiarkan mereka memutuskan.

Dapat dilihat dari kelima model di atas, atasan dapat bertindak secara independen (pendekatan a), dapat mengubah masalah ke kelompok (pendekatan e), atau dapat mengadopsi berbagai tahap berbagi keputusan dari sekedar meminta informasi (pendekatan b) untuk benar-benar membahas masalah dan mempertimbangkan sudut pandang orang lain (pendekatan c atau d).

Model Vroom-Yetton memiliki potensi untuk menjadi yang paling berguna dari teori kepemimpinan dari perspektif berlatih manajer yang ingin menggunakan temuan terbaru untuk memandu pendekatan pengawasan. Teori ini menawarkan nasihat yang sangat spesifik tentang bagaimana cara untuk mengawasi, sedangkan teori lain memberikan prinsip-prinsip yang harus dicari tahu bagaimana cara menerapkan.

## 5. *Situational Leadership Theory*

Teori kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1982). Teori ini berusaha untuk memberikan pemahaman kepada pemimpin tentang kaitan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kedewasaan dari para pengikutnya. Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa bawahan merupakan faktor yang sangat penting dalam situasi kepemimpinan (Munandar, 2001).

Tingkat kedewasaan (*maturity level*) dari para bawahan menentukan gaya efektif dari pemimpin. Dimulai dengan perilaku tugas yang berstruktur, yang sesuai dalam bekerja dengan bawahan yang belum dewasa, teori ini menyarankan bahwa perilaku pemimpin harus bergerak melalui tugas tinggi-hubungan rendah (dinamakan gaya *telling*) ke tugas tinggi-hubungan tinggi (gaya *selling*) ke tugas rendah-hubungan tinggi (gaya *participating*) dan akhirnya ke tugas rendah-hubungan rendah (gaya *delegating*), jika kita mengikuti perkembangan bawahan dari tidak dewasa sampai ke dewasa.

Kedewasaan (*maturity*) dalam teori kepemimpinan situasional ini diartikan sebagai “*the ability and willingness of people to take responsibility for directing their own behavior*”. Variabel-variabel dari kedewasaan ini harus diperhitungkan hanya dalam kaitannya dengan satu tugas tertentu yang harus dilaksanakan. Artinya seseorang, atau kelompok tidak dewasa atau dewasa secara keseluruhan. Setiap orang cenderung lebih dewasa untuk tugas tertentu dan kurang dewasa untuk tugas lain.

### 2.2.4. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

House dan Mithell (Wexley dan Yukl, 2003) mengemukakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh tipe variabel utama situasi, yaitu:

1. Karakteristik bawahan seperti keahlian dan kepribadian. House (Robbins, 2006) menjelaskan bahwa karakteristik pribadi bawahan menentukan cara menafsirkan lingkungan dan perilaku pemimpin.

2. Faktor lingkungan seperti karakteristik pekerjaan dan kekuasaan posisi/jabatan. House (Robbins, 2006) menjelaskan bahwa faktor lingkungan menentukan tipe perilaku pemimpin yang disyaratkan sebagai pelengkap agar bawahan menampilkan kinerja maksimal.

Schmidt (Asnawi, 1999) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, diantaranya :

1. Hal-hal yang bersumber dari pimpinan yang meliputi latar belakang pengetahuan dan pengalaman.
2. Hal-hal yang bersumber dari bawahan meliputi kematangan, kebebasan bertindak, kemandirian, dan keinginan memperoleh wewenang dan tanggung jawab.
3. Hal-hal yang bersumber dari situasi lingkungan meliputi gaya yang lebih disukai kelompok kerja, sifat dari tugas, dan tekanan waktu.

### **2.3.Persepsi**

Persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan, yaitu suatu stimulus yang diterima oleh individu melalui alat reseptor yaitu indera. Alat indera merupakan penghubung antara individu dengan dunia luarnya. Persepsi merupakan stimulus yang diindera oleh individu, diorganisasikan kemudian diinterpretasikan sehingga individu menyadari dan mengerti tentang apa yang diindera. Dengan kata lain, persepsi adalah proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi kedalam otak manusia. Persepsi merupakan keadaan *integrated* dari individu terhadap stimulus yang diterimanya. Apa yang ada dalam diri individu, pikiran, perasaan, dan pengalaman-pengalaman individu akan ikut aktif berpengaruh dalam proses persepsi ([www.duniapsikologi.com/persepsi-pengertian-definisi-dan-faktor-yang-mempengaruhi/](http://www.duniapsikologi.com/persepsi-pengertian-definisi-dan-faktor-yang-mempengaruhi/)).

### 2.3.1. Definisi Persepsi

Gibson (1989) memberikan definisi persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan oleh individu untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya (terhadap obyek). Ia menjelaskan bahwa persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu. Oleh karena itu, setiap individu memberikan arti kepada stimulus secara berbeda meskipun objeknya sama. Cara individu melihat situasi seringkali lebih penting daripada situasi itu sendiri.

Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa persepsi adalah suatu proses pemberian arti atau makna terhadap lingkungan. Dalam hal ini persepsi mencakup penafsiran obyek, penerimaan stimulus (Input), pengorganisasian stimulus, dan penafsiran terhadap stimulus yang telah diorganisasikan dengan cara mempengaruhi perilaku dan pembentukan sikap. Sedangkan Kotler (2000) menjelaskan persepsi sebagai proses bagaimana seseorang menyeleksi, mengatur dan menginterpretasikan masukan-masukan informasi untuk menciptakan gambaran keseluruhan yang berarti.

Robbins (2003) mendeskripsikan persepsi dalam kaitannya dengan lingkungan, yaitu sebagai proses di mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka.

Walgito (1993) mengemukakan bahwa persepsi seseorang merupakan proses aktif yang memegang peranan, bukan hanya stimulus yang mengenainya tetapi juga individu sebagai satu kesatuan dengan pengalaman-pengalamannya, motivasi serta sikapnya yang relevan dalam menanggapi stimulus. Individu dalam hubungannya dengan dunia luar selalu melakukan pengamatan untuk dapat mengartikan rangsangan yang diterima dan alat indera dipergunakan sebagai penghubung antara individu dengan dunia luar. Agar proses pengamatan itu terjadi, maka diperlukan objek yang diamati alat indera yang cukup baik dan perhatian merupakan langkah pertama sebagai suatu persiapan dalam mengadakan pengamatan.

Berdasarkan uraian beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan suatu proses bagaimana seseorang menyeleksi, mengatur dan menginterpretasikan masukan-masukan informasi dan pengalaman-pengalaman yang ada dan kemudian menafsirkannya untuk menciptakan keseluruhan gambaran yang berarti.

### **2.3.2. Proses Persepsi**

Allport (Mar'at, 1991) menjelaskan proses persepsi sebagai suatu proses kognitif yang dipengaruhi oleh pengalaman, cakrawala, dan pengetahuan individu. Pengalaman dan proses belajar akan memberikan bentuk dan struktur bagi objek yang ditangkap panca indera, sedangkan pengetahuan dan cakrawala akan memberikan arti terhadap objek yang ditangkap individu, dan akhirnya komponen individu akan berperan dalam menentukan tersedianya jawaban yang berupa sikap dan tingkah laku individu terhadap objek yang ada.

Walgito (1993) menyatakan bahwa terjadinya persepsi merupakan suatu yang terjadi dalam tahap-tahap berikut:

1. Proses fisik, merupakan proses ditangkapnya suatu stimulus oleh alat indera manusia.
2. Proses fisiologis, merupakan proses diteruskannya stimulus yang diterima oleh reseptor (alat indera) melalui saraf-saraf sensoris.
3. Proses psikologik, merupakan proses timbulnya kesadaran individu tentang stimulus yang diterima reseptor.
4. Proses akhir, merupakan hasil yang diperoleh dari proses persepsi yaitu berupa tanggapan dan perilaku.

### **2.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi**

Thoha (1993) berpendapat bahwa persepsi pada umumnya terjadi karena dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri individu, misalnya sikap, kebiasaan, dan kemauan. Sedangkan faktor

eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar individu yang meliputi stimulus itu sendiri, baik sosial maupun fisik. Selain itu ditambahkan oleh Robbins (2003), meskipun individu-individu memandang pada satu benda yang sama, mereka dapat mempersepsikannya berbeda-beda. Ada sejumlah faktor yang bekerja untuk membentuk dan terkadang memutar-balikkan persepsi. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pelaku persepsi (perceiver)
2. Objek atau yang dipersepsikan
3. Konteks dari situasi dimana persepsi itu dilakukan

Berbeda dengan persepsi terhadap benda mati seperti meja, mesin atau gedung, persepsi terhadap individu adalah kesimpulan yang berdasarkan tindakan orang tersebut. Objek yang tidak hidup dikenai hukum-hukum alam tetapi tidak mempunyai keyakinan, motif atau maksud seperti yang ada pada manusia. Akibatnya individu akan berusaha mengembangkan penjelasan-penjelasan mengapa berperilaku dengan cara-cara tertentu. Oleh karena itu, persepsi dan penilaian individu terhadap seseorang akan cukup banyak dipengaruhi oleh pengandaian-pengandaian yang diambil mengenai keadaan internal orang itu (Robbins, 2003).

#### **2.3.4. Aspek-aspek Persepsi**

Pada hakekatnya aspek-aspek persepsi merupakan suatu interelasi dari berbagai komponen. Menurut Allport (Mar'at, 1991) komponen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komponen kognitif, yaitu komponen yang tersusun atas dasar pengetahuan atau informasi yang dimiliki seseorang tentang obyek sikapnya. Dari pengetahuan ini kemudian akan terbentuk suatu keyakinan tertentu tentang obyek sikap tersebut.
2. Komponen Afektif, berhubungan dengan rasa senang dan tidak senang. Jadi sifatnya evaluatif yang berhubungan erat dengan nilai-nilai kebudayaan atau sistem nilai yang dimilikinya.

3. Komponen Konatif, merupakan kesiapan seseorang untuk bertindak laku yang berhubungan dengan obyek sikapnya.

Baron, Byrne, dan Myers (Gerungan, 1996) menambahkan bahwa persepsi mengandung tiga komponen yang membentuk struktur, yaitu:

1. Komponen kognitif (komponen perseptual), yaitu komponen yang berkaitan dengan pengetahuan, pandangan, keyakinan, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan bagaimana orang mempersepsi terhadap objek sikap.
2. Komponen afektif (komponen emosional), yaitu komponen yang berhubungan dengan rasa senang atau tidak senang terhadap objek sikap. Rasa senang merupakan hal yang positif, sedangkan rasa tidak senang merupakan hal yang negatif.
3. Komponen konatif (komponen perilaku, atau action component), yaitu komponen yang berhubungan dengan kecenderungan bertindak terhadap objek sikap. Komponen ini menunjukkan intensitas sikap, yaitu menunjukkan besar kecilnya kecenderungan bertindak atau berperilaku seseorang terhadap objek sikap.

Selain itu Rokeach (Walgito, 2003) memberikan pengertian bahwa dalam persepsi terkandung komponen kognitif dan juga komponen konatif, yaitu sikap merupakan predisposing untuk merespon atau berperilaku. Ini berarti bahwa sikap berkaitan dengan perilaku, sikap merupakan predisposisi untuk berbuat atau berperilaku.

#### **2.4.Hubungan Antar Variabel**

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, gaya

kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan.

Gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan karena tindakan pemimpin dapat menghilangkan kekecewaan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Locke yang dikutip oleh Munandar (2001), ada dua hubungan atasan-bawahan, yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Misalnya, jika kerja yang menantang penting bagi tenaga kerja, penyeliannya membantu memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya. Sedangkan hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

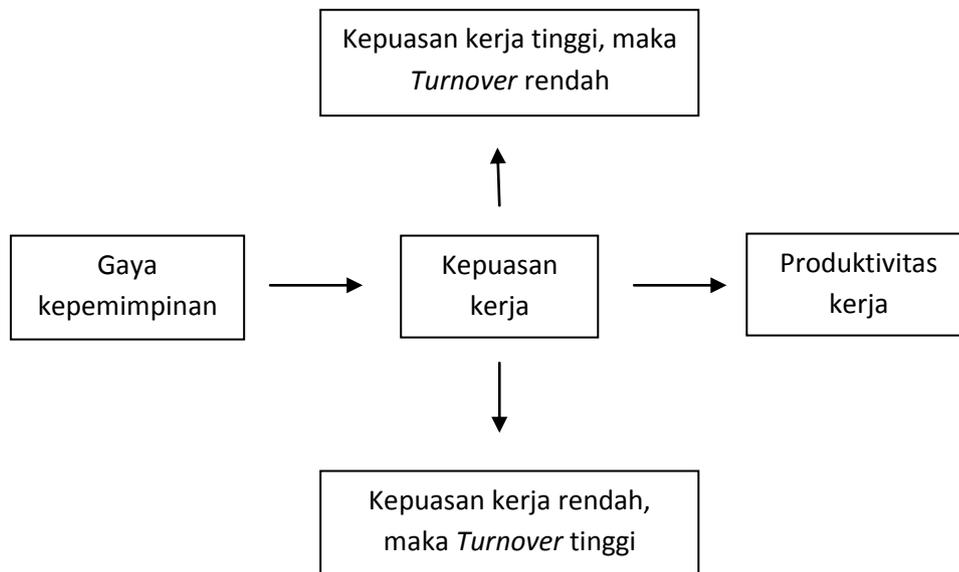
## **2.5.Kerangka Konseptual**

Di dalam suatu perusahaan pasti terdapat *turnover* pada karyawan. *Turnover* yang ada bisa dengan tingkat rendah maupun tinggi. Hal ini dapat mempengaruhi produktivitas suatu perusahaan terhadap kinerja karyawannya. Pada salah satu perusahaan, yaitu Blitzmegaplex Teras Kota, *turnover* karyawan meningkat. Ada banyak hal yang dapat mempengaruhi *turnover* tersebut. Menurut Spector (2006), ketidakpuasan pada pekerjaan seringkali menjadi penyebab seseorang meninggalkan pekerjaannya. Dalam hal ini berarti terdapat hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover* (Jewell & Siegall, 1990). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung akan loyal terhadap pekerjaannya, sementara karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan lebih mudah untuk keluar dari pekerjaannya.

Menurut Spector (1997) pula, dalam kepuasan kerja terdapat aspek-aspek yang mempengaruhinya. Aspek-aspek tersebut adalah gaji, kesempatan untuk promosi, atasan atau pimpinan, tunjangan tambahan, penghargaan dari perusahaan, peraturan dan prosedur kerja, rekan kerja, jenis kerja, dan komunikasi dalam perusahaan. Berdasarkan pengamatan peneliti dan studi sebelumnya, aspek

yang lebih dominan dalam kepuasan kerja di Blitzmegaplex Teras Kota yaitu aspek atasan. Atasan harus memiliki kriteria-kriteria tertentu agar dapat menjalin hubungan yang baik dengan karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan kepuasan kerjanya dapat terpenuhi. Dengan banyaknya gaya kepemimpinan yang ada dan diterapkan di perusahaan tersebut dan berdasarkan persepsi karyawan, peneliti ingin mengetahui apakah ada pengaruh persepsi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Blitzmegaplex Teras Kota.

Kerangka konseptual dapat dilihat pada bagan berikut:



**Gambar 2.1**  
**Bagan kerangka konseptual**

## 2.6.Hipotesis Penelitian

Mengacu pada kajian teori, dirumuskan hipotesis kerja yang diajukan dan diuji dalam penelitian ini, yaitu:

Ha : Ada pengaruh persepsi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Blitzmegaplex Teras Kota.

Untuk menguji hipotesis tersebut, maka dirumuskan hipotesis statistik atau hipotesis nol sebagai berikut:

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh persepsi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Blitzmegaplex Teras Kota.

## 2.7.Hasil Penelitian Yang Relevan

2.7.1. *Research Article: "Relation between Organizational Culture, Leadership Behaviour, and Job Satisfaction"* oleh Yafang Tsai (Tsai *BMC Health Services Research* 2011. <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>).

Hasil penelitian dalam jurnal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berkorelasi signifikan secara positif dengan perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja, dan perilaku kepemimpinan berkorelasi signifikan secara positif dengan kepuasan kerja.

Kesimpulan dalam jurnal tersebut menjelaskan bahwa budaya dalam organisasi sangat penting, memegang peranan besar dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan. Dalam berkomunikasi dan mempromosikan kinerja organisasi kepada karyawan, pengakuan dan penerimaan tentang budaya kerja akan mempengaruhi perilaku kerja dan sikap mereka. Ketika interaksi pemimpin dengan karyawan berjalan dengan baik, nantinya akan memberikan kontribusi yang lebih besar untuk komunikasi kelompok dan

kolaborasi, dan juga akan didorong untuk mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

2.7.2. Artikel: “Hubungan antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Atasan dengan Kepuasan Kerja pada Pekerja Berpengetahuan” oleh M. Nuradi Akhsan dan Ali Nina L.S (*Mind Set*, Desember 2009. ISSN 2086 – 1966).

Jurnal ini menjelaskan tentang adanya hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan atasan dengan kepuasan kerja pada pekerja berpengetahuan. Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan yaitu menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass & Reggio, sedangkan untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan *The Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh Spector. Gaya kepemimpinan yang ada di dalam jurnal ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Hasil penelitian ini memiliki tiga kesimpulan yaitu, gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, dan kesimpulan yang terakhir adalah terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja antara kelompok kerja berpengetahuan yang menilai atasannya sebagai pemimpin transformasional dengan kelompok pekerja berpengetahuan yang menilai atasannya sebagai pemimpin transaksional. Kesimpulan terakhir ini menjelaskan bahwa kelompok yang memiliki atasan dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok yang memiliki atasan dengan gaya kepemimpinan transaksional.

2.7.3. Jurnal: “Studi Tentang Profesionalisme Pimpinan dalam Organisasi” oleh Dra. Tutty S. Martadiredja M.Si (Majalah Ilmiah UNIKOM Vol.3 No.2 Juni 2003).

Jurnal ini menjelaskan tentang profesionalisme pimpinan dalam suatu organisasi. Salah satu hal yang dapat menjelaskan bahwa seorang pimpinan dapat

menjalankan pekerjaannya dengan baik adalah memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya. Adapun fungsi keprofesionalan seorang pimpinan adalah untuk meningkatkan kualitas kemampuan pengetahuan, wawasan, keterampilan, kreativitas, komitmen, dan untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan pimpinan dalam mengelola keterampilan. Dengan demikian, profesionalisme pimpinan berkaitan erat dengan keberhasilan organisasi perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dijelaskan dalam jurnal ini adalah kepemimpinan *authoritarian (autocratic)*, *participative (democratic)*, dan *laisser-faire*.

Kesimpulan yang dikemukakan dalam jurnal adalah pimpinan yang profesional menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal dan selalu berusaha mewujudkan dirinya sesuai dengan figur yang dipandang memiliki kebanggaan, dan dalam mengorganisir kegiatan selalu menggunakan sistem pendekatan yang tepat, memberikan motivasi, dan membantu masalah-masalah yang dihadapi bawahannya.

2.7.4. Jurnal: “Model Kepuasan Kerja Pada Karyawan Usaha Skala Kecil” oleh B.P. Dwi Riyanti (Jurnal Psikologi Vol.21 No.1 Maret 2008).

Penelitian dalam jurnal ini bertujuan untuk menjelaskan faktor-faktor yang langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan kelompok usaha skala kecil. Faktor-faktor tersebut adalah relasi dalam organisasi, organisasi pembelajaran, dan inovasi organisasi. Relasi dalam organisasi terdiri dari tiga indikator yaitu, relasi dengan rekan kerja, relasi dengan atasan, dan kharisma atasan. Organisasi pembelajaran terdiri dari lima indikator yaitu, dinamika belajar, pembaruan organisasi, pemberdayaan individu, mengelola pengetahuan, dan penerapan teknologi. Inovasi organisasi terdiri dari tujuh indikator yaitu strategi organisasi, struktur organisasi, sistem organisasi, *style* pimpinan organisasi, *shared value* organisasi, *skill* karyawan organisasi, dan staff organisasi. Sementara itu kepuasan kerja karyawan dilihat dari dimensi faktor intrinsik pekerjaan, gaji, dan penyeliaan. Data analisis melibatkan 460 karyawan yang bekerja di 161 usaha-usaha kecil berdomisili di Jakarta.

Kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah relasi dalam organisasi memberi dampak yang bermakna pada inovasi organisasi, organisasi pembelajaran memberi dampak yang bermakna pada inovasi organisasi, relasi dalam organisasi memberi dampak tidak langsung yang bermakna pada kepuasan kerja melalui inovasi organisasi, organisasi pembelajaran memberi dampak tidak langsung yang bermakna pada kepuasan kerja melalui inovasi organisasi, dan inovasi organisasi memberi dampak langsung dan bermakna pada kepuasan kerja karyawan.