

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang tersusun dari manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen, jadi manajemen merupakan suatu usaha atau proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

TABEL 2.1
DEFINISI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DARI BEBERAPA AHLI

No	Nama	Definisi
1.	Gouzali Saydam (2005:16)	Manajemen sumber daya manusia adalah semua kegiatan yang dilakukan mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisa-sian, pengarahan, pengkoordinasian sampai pengendalian semua nilai menjadi kekuatan manusia tadi, untuk dimanfaatkan bagi keselamatan hidup manusia itu sendiri.
2.	Jhon B Miner (2005:5)	<i>Human Managemen Recource is process of developing, applying, and evaluating policies, procedures, methods, and programs relating to the individual in the organization.</i> Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengembangkan, menerapkan, dan mengevaluasi kebijakan, prosedur, metode, dan

No	Nama	Definisi
		program yang berhubungan dengan individu dalam organisasi.
3.	Jhon M Ivancevich (2006:1)	<p><i>Human resource management (HRM) is the effective management of people at work.</i></p> <p>Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah manajemen yang efektif dari orang di tempat kerja.</p>
3.	R.Wayne Mondy & Robert M. Noe (2005:4)	<p><i>Human resource management is the utilization of individuals to achieve organizational objectives.</i></p> <p>Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi.</p>
4.	Gary Robert & Gary Seldon, U.S. Small Business Administration EB-4, <i>Emerging Business Series</i> (2007:2)	<p><i>Human resource management is a balancing act. At one extreme, you hire only qualified people who are well suited to the firm's needs. At the other extreme, you train and develop employees to meet the firm's needs.</i></p> <p>Manajemen sumber daya manusia adalah tindakan penyeimbangan. Pada satu ekstrem, Anda mempekerjakan hanya orang berkualitas yang cocok dengan kebutuhan perusahaan. Pada ekstrem lain, Anda melatih dan mengembangkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.</p>
5.	William P. Anthony (2007:10)	<p><i>Human resource managenemt as a fairly broad strategic duty performed by all managers rather than as a more narrowly defined, purely 'staff' role played by profesional human resource managers.</i></p> <p>Manajemen sumber daya manusia sebagai tugas strategis yang cukup luas yang dilakukan oleh semua manajer dan bukan sebagai yang lebih sempit didefinisikan, peran 'staf' murni dimainkan oleh manajer sumber daya manusia yang profesional.</p>

No	Nama	Definisi
7.	A.A Prabu Mangkunegara (2008:2)	Suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang sudah ada pada individu, pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.
8.	Ike Kusdyah (2008:1)	Manajemen sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan
		jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi.
9.	Malayu S.P. Hasibuan (2008:9)	Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.
10.	Veitzhal Rivai (2009:1)	Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.
11.	Gary Dessler (2009:2)	<p><i>Human Resource Management is refers to the practices and policies you need to carry out the personnel aspects of your management job, specifically, acquiring, training, appraising, rewarding, and providing a safe, ethical, and fair environment for your company's employees.</i></p> <p>Manajemen Sumber Daya Manusia mengacu pada praktek-praktek dan kebijakan yang dibutuhkan untuk melaksanakan aspek manajemen personi pada pekerjaan, khusus, memperoleh pelatihan, menilai, bermanfaat, dan menyediakan lingkungan yang aman, etis, dan adil untuk karyawan di perusahaan.</p>

Sumber: Diolah dari beberapa literatur

Berdasarkan pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses dimana perusahaan menjalankan salah satu fungsi manajemen dengan mengacu pada praktek-praktek dan kebijakan perusahaan sebagai tindakan penyeimbang antara kebutuhan karyawan dan tujuan pencapaian perusahaan. Meliputi proses kegiatan perencanaan, mengembangkan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, pengendalian, mengevaluasi kebijakan, dan program yang berhubungan dengan individu dalam organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Ernie Tisnawati (2005:13) menjelaskan:

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

Tjutju Yuniarsih (2008:6-8) mengungkapkan fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Perencanaan Tenaga Kerja
2. Pengembangan Tenaga
3. Penilaian Prestasi Kerja
4. Pemberian Kompensasi
5. Pemeliharaan Tenaga Kerja
6. Pemberhentian

Malayu S. P. Hasibuan (2008:21-23) mengidentifikasi sebelas fungsi dari manajemen sumber daya manusia, meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan beberapa hal sebagai berikut:

a. Pembagian kerja

Pembagian kerja artinya setiap kotak akan mewakili tanggung jawab seseorang atau subunit untuk bagian tertentu dari beban kerja organisasi.

b. Hubungan kerja

Hubungan kerja mencakup hubungan langsung antar pribadi atau *direct single relationships*, hubungan langsung antar kelompok atau *direct group relationships* dan hubungan silang atau *cross relationships*.

c. Delegasi wewenang

Wewenang merupakan alat atau dasar hukum untuk bertindak, dan delegasi wewenang merupakan dinamika organisasi. Wewenang adalah kekuasaan resmi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintahkan orang lain.

d. Integrasi

Integrasi merupakan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerjasama yang memberikan kepuasan.

e. Koordinasi dalam bagan organisasi

Merupakan proses pembagian kerja yang memuat tentang informasi terhadap atasan dan bawahan.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi:

- a. Kehadiran
- b. Kedisiplinan
- c. Perilaku
- d. Kerjasama
- e. Pelaksanaan pekerjaan
- f. Menjaga situasi lingkungan pekerjaan

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) meliputi:

- a. Proses penarikan karyawan

Penarikan adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

- b. Seleksi

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan.

c. Penempatan

Penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/ pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut.

d. Orientasi

Orientasi atau pengenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerjasama dengan karyawan lain pada perusahaan itu.

e. Induksi

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian meliputi:

a. Hubungan antarmanusia

Adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama.

b. Motivasi

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

d. Kesepakatan kerja bersama

Berperan penting dalam menciptakan pengintegrasian, membina kerja sama, dan menghindarkan terjadinya konflik dalam perusahaan.

e. *Collective Bargaining*

Collective Bargaining adalah adanya perundingan antara pemimpin perusahaan dengan pimpinan serikat buruh (karyawan) dalam menetapkan keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan dan kebutuhan buruh.

9. Pemeliharaan

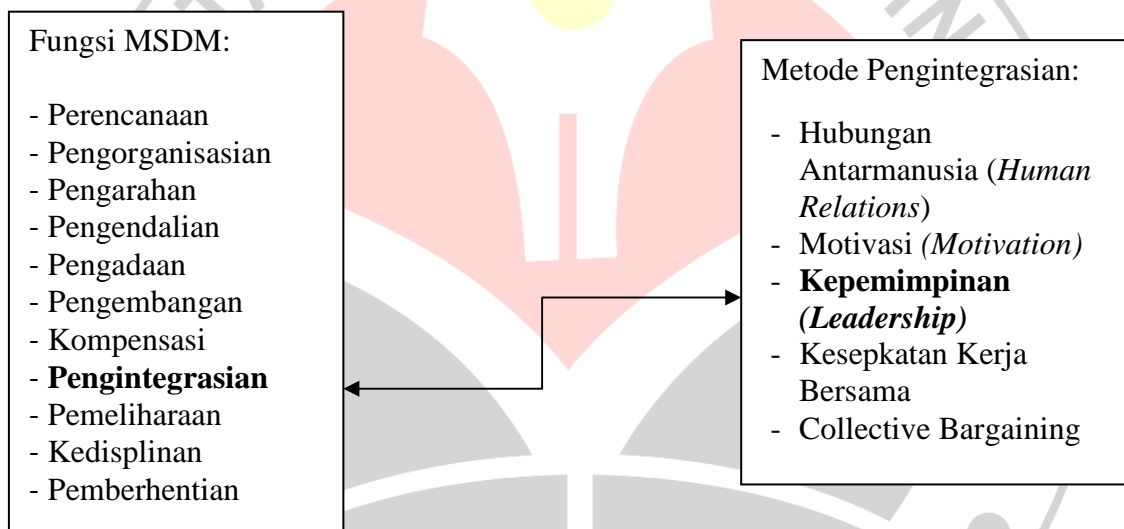
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

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



Sumber: Malayu S. P Hasibuan 2008:21

GAMBAR 2.1
FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

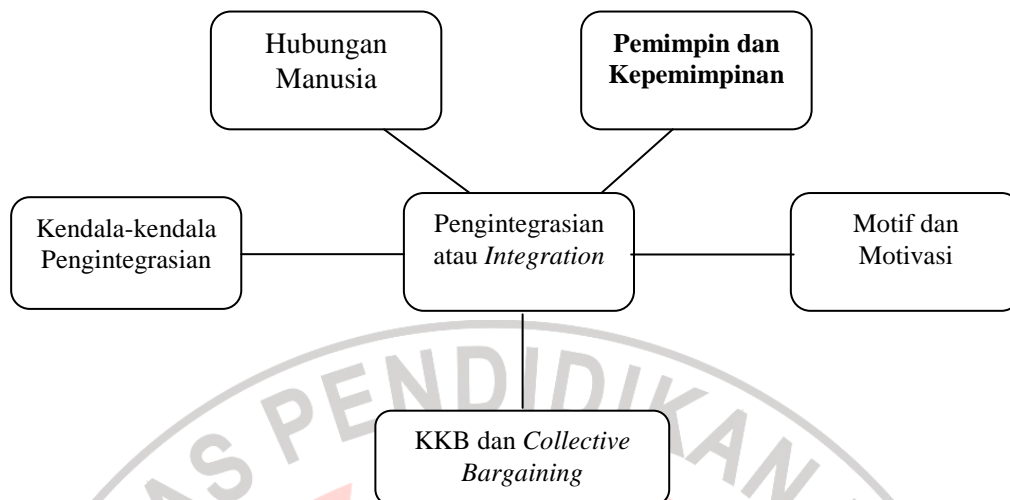
Pengintegrasian (*integration*) merupakan salah satu fungsi dari sumber daya manusia, Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam

menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan.

Metode pengintegrasian (pendekatan pengintegrasian) dalam mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan hendaknya didasarkan atas anggapan bahwa karyawan adalah asset utama perusahaan yang perlu dipelihara secara manusiawi.

Metode-metode pengintegrasian antara lain adalah sebagai berikut.

1. Hubungan Antarmanusia (*Human Relations*), tujuan dari metode ini adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerja sama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama.
2. Motivasi (*Motivation*), pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.
3. Kepemimpinan (*Leadership*), adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Kesepakatan Kerja Bersama (KKB), berperan penting dalam menciptakan pengintegrasian, membina kerja sama, dan menghindarkan terjadinya konflik dalam perusahaan
5. *Collective Bargaining*, perundingan antara pemimpin perusahaan dengan pimpinan serikat buruh (karyawan) dalam menetapkan keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan dan kebutuhan buruh. Gambar Konsep pengintegrasian dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut:



Sumber: Malayu S. P Hasibuan 2008:140

GAMBAR 2.2 KONSEP PENGINTEGRASIAN

Salah satu bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengintegrasian dimana salah satu bagiannya adalah pemimpin atau kepemimpinan.

2.1.1.1 Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2008:170) “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

TABEL 2.2
DEFINISI KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP*) MENURUT
BEBERAPA AHLI

No.	Nama	Definisi
1.	House <i>et.al</i> , 1999 (Gary Yulk, 2009:4)	Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.
2.	Stephen P. Robbins (2005:332)	<i>Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals.</i> Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok terhadap pencapaian tujuan.
3.	Fred Luthans (2010:414)	<i>Besides influence, leadership has been defined in term of group processes, personality, compliance, particular behaviors, persuasion, power, goal achievement, interaction, role differentiation, initiation of structure, and combinations of two or more of these.</i> Selain pengaruh, kepemimpinan telah didefinisikan dalam hal proses kelompok, kepribadian, kepatuhan, perilaku tertentu, persuasi, kekuasaan, pencapaian tujuan, interaksi, diferensiasi peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari ini
4.	Michael D. Kocolowski <i>Emerging Leadership Journeys. Vol 3. Iss I.</i> (2010:1)	<i>Leadership is a pivotal issue that affects the success and failure of every organization, country, and religious movement.</i> Kepemimpinan adalah isu penting yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan dari setiap negara, organisasi, dan gerakan keagamaan.
5.	Robert B. Kaiser, Robert Hogan, S. Bartholomew Craig <i>Vol 63. No 2 96-110</i> (2008:96)	<i>Leadership is a solution to the problem of collective that effort- the problem of bringing people together and combining their efforts to promote success an survival.</i> Kepemimpinan merupakan solusi untuk masalah kolektif yang upaya-masalah membawa orang bersama-sama dan menggabungkan upaya mereka untuk

No.	Nama	Definisi
		mempromosikan keberhasilan untuk bertahan hidup.
6.	Rost, 1993 (Ambar Teguh Sulistyani, 2008:136)	Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang memungkinkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.
7.	Dalam Penelitian Ini	Kepemimpinan merupakan proses interaksi antara pemimpin dan bawahan, dimana pemimpin berusaha secara bijak mempengaruhi para bawahannya dengan suatu tujuan agar tercapainya visi dan misi perusahaan.

Sumber: Diolah dari beberapa literatur

Untuk menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah, diperlukan keahlian maupun keterampilan khusus. Karena seorang pemimpin adalah sebagai panutan bagi para bawahannya. Tabel 2.3 menjelaskan mengenai taksonomi kategori dari keterampilan seorang kepemimpinan sebagai berikut.

TABEL 2.3
TAKSONOMI TIGA KATEGORI DARI KETERAMPILAN
KEPEMIMPINAN

No.	Kategori	Pengertian
1.	Keterampilan Teknis	Pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknis untuk melakukan aktivitas khusus dan kemampuan untuk menggunakan peralatan dan perangkat yang relevan dengan aktivitas tersebut.
2.	Keterampilan Hubungan Antar Pribadi	Pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses hubungan antar pribadi; kemampuan untuk memahami perasaan, sikap, dan motif orang lain dari apa yang mereka katakan dan lakukan (empati, sensitivitas sosial); kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif (kefasihan berbicara, persuasif); dan kemampuan untuk membuat hubungan yang efektif dan kooperatif (kebijaksanaan, diplomasi, keterampilan mendengarkan, pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterima).

No.	Kategori	Pengertian
3.	Keterampilan Konseptual	Kemampuan analitis umum; pemikiran logis, kefasihan dalam pembentukan konsep dan konseptualisasi hubungan yang kompleks dan ambigu; kreatifitas dalam pembuatan ide dan pemecahan masalah; kemampuan untuk menganalisis peristiwa dan merasakan tren,antisipasi perubahan, dan mengenali kesempatan dan potensi masalah (pemikiran induktif dan deduktif).

Sumber: Gary Yukl (2009:213)

Tabel 2.3 menjelaskan mengenai tiga jenis keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, keterampilan teknis menitikberatkan agar seorang pemimpin memiliki pengetahuan dan kemampuan mengenai peralatan ataupun perangkat yang biasa digunakan oleh seorang pemimpin. Keterampilan hubungan antar pribadi memfokuskan agar pemimpin lebih peka terhadap individu-individu yang berada di sekitarnya, mampu mengerti perilaku atau pribahasa bawahannya, mampu berkomunikasi secara jelas dan sederhana. Keterampilan konseptual merupakan kemampuan pemimpin dalam menganalisis peristiwa yang terjadi ditempat ia bekerja, dan mampu memecahkan suatu permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, memiliki pemikiran yang logis, dan mampu mengenali potensi, kesempatan/pejuang maupun ancaman yang ada di dalam atau di luar lingkungan perusahaan. Karena syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah.

2.1.1.2 Teori Kepemimpinan

Menurut A. Dale Timpe alih bahasa Susanto Boedidharmo (2002:190) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan sangat berkaitan dengan efektivitas

suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Berbagai teori yang akan dikemukakan beberapa teori kepemimpinan sebagai berikut:

1. Teori Berdasarkan Ciri-Ciri

Salah satu teori kepemimpinan yang sudah lama dianut dikalangan pakar dan tokoh organisasi ialah teori kepemimpinan berdasarkan ciri-ciri yang seyogyanya dimiliki setiap orang yang menduduki jabatan kepemimpinan. Ciri-ciri tersebut antara lain:

a. Pengetahuan yang Luas

Ciri ini sangat penting karena dalam menjalankan fungsinya seorang pemimpin dituntut memahami secara tepat bukan hanya berbagai segi kegiatan dari organisasi yang dipimpinnya, tetapi apa yang terjadi disekeliling organisasi, terutama hal-hal yang diperkirakan membawa dampak kuat terhadap organisasi yang bersangkutan, dari seorang pemimpin dituntut cara berfikir dan wawasan yang holistik, integral, dan komprehensif, berarti bahwa yang menjadi sorotan ialah organisasi sebagai suatu totalitas digabungkan dengan faktor-faktor ekologis yang turut berpengaruh. Cara berfikir demikian menuntut pengetahuan yang luas.

b. Kemampuan Bertumbuh dan Berkembang

Salah satu faktor penyebab keberhasilan seorang pemimpin ialah sikap dan tindakannya yang responsif terhadap segala perubahan yang terjadi sejalan dengan perkembangan dan pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi

c. Sifat dan Inkuisif

Yang dimaksud dengan sifat ini ialah rasa ingin tahu tentang segala sesuatu yang terjadi bukan hanya dalam lingkungan organisasi yang dipimpinnya, akan tetapi disekelilingnya dan mampu mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya perubahan tersebut.

d. Kemampuan Analitik

Berfikir dengan menggunakan daya kognitif dan daya nalar secara teratur dan intensif.

e. Daya Ingat yang Kuat

Apabila seorang pemimpin mempunyai daya ingat yang kuat melebihi daya ingat bawahannya, sehingga ketergantungan informasi pada orang lain berkurang.

f. Kapasitas Integratif

Peranan seorang pemimpin yang melihat kepentingan organisasi sebagai keseluruhan dan tidak terbatas pada kepentingan satuan-satuan kerja yang terdapat didalamnya.

g. Keterampilan Berkomunikasi Secara Efektif

Baik secara vertikal maupun horizontal diagonal, tingkat efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh hal ini.

h. Keterampilan Mendidik

Dalam hal ini seorang pemimpin diharapkan mampu memberikan bimbingan dan pengarahan dan bukan selalu bersikap dan bertindak punitif.

i. Rasionalitas

Dengan bermodalkan daya kognitif dan daya nalar yang tinggi disertai dengan pendekatan yang situasional dalam memimpin suatu organisasi, diharapkan seorang pemimpin mampu berfikir dan bertindak secara rasional, terutama dalam melakukan dan menghadapi tindakan terhadap bawahan.

j. Obyektivitas

Berkaitan erat dengan akibat rasionalitas dalam berfikir, sehingga mampu bersikap obyektif.

k. Pragmatisme

Bahwa seorang pemimpin mempunyai sikap idealistik dan memiliki idealisme sehingga bersikap pragmatik dalam memimpin organisasi.

l. Kemampuan Menentukan Skala Prioritas

Berkaitan erat dengan pandangan hidup yang pragmatik dari setiap pemimpin dituntut kemampuan memberikna skala prioritas secara tajam.

m. Kemampuan Membedakan yang Urgen dan yang Penting.

n. Rasa Tepat Waktu

Ialah kemampuan yang tinggi dan dimiliki secara naluriah untuk menentukan kapan bertindak dan kapan tidak melakukan sesuatu dalam menghadapi berbagai situasi.

o. Rasa Kohensi yang Tinggi

Seorang pemimpin yang mampu menjaga dan memelihara keutuhan kelompok kerja para bawahannya.

p. Nalurirelevansi

Bahwa segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi, seharusnya mempunyai kaitan langsung atau tidak langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang diterapkan untuk dicapai pada suatu kurun waktu tertentu.

q. Keteladanan

r. Kesedian Menjadi Pendengar yang Baik

s. Adaptabilitas

Sejauh mana seorang pemimpin mampu melakukan penyesuaian tertentu yang dituntut oleh suatu perubahan dalam lingkungan organisasi.

t. Fleksibilitas

Dalam diri seorang pemimpin diharapkan sikap yang luwes, mampu membaca situasi secara tepat menyesuaikan gawar manajerialna dengan situasi yang dihadapi.

u. Ketegasan

v. Orientasi Masa Depan

w. Sikap yang Antisipatif

2. Teori Ketergantungan Pada Keadaan

Teori ini dikenal dengan teori Contingency. Inti pemikiran yang terkandung dalam teori ini ialah bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang menjadi karakteristik utamanya dengan tuntutan pelaksanaan tugas yang harus terselenggara dalam organisasi.

3. Teori Jalan Tujuan

Menurut teori ini para bawahan tidak selalu mampu kepada mengidentifikasi berbagai kebutuhan secara tepat, karena itu setiap pemimpin harus mampu kepada bawahan untuk menunjukkan jalan yang tepat untuk mengantisipasi kepada bawahannya.

4. Teori Keperilakuan

Dua dimensi yang menonjol dalam persepsi seorang manajer ialah pertama prakarsanya dalam menentukan struktur tugas harus dilaksanakan para bawahannya, kedua, tingkat perhatian yang diberikan kepada bawahannya dengan berbagai tujuan, harapan, cita-cita, keinginan, kepentingan, dan kebutuhannya.

5. Teori Situasional

Dalam teori ini, kepemimpinan bergantung pada situasi tugas (kompleksitas, jenis, teknologi, besar) serta gaya norma kelompok, rentang kendali, ancaman, tekanan dan budaya organisasi.

6. Teori Pimpinan-Partisipasi

Teori ini berkisar pada pandangan bahwa analisa terakhir efektivitas seorang manajer sangat tergantung pada tingkat kemampuannya untuk mengikutsertakan para bawahannya dalam seluruh proses manajemen, terutama dalam proses pengambilan keputusan.

7. Teori Penerimaan

Teori ini dikenal dengan istilah Acceptance Theory, yang intinya terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tercermin dari pengakuan dan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.

8. Teori Kepemimpinan Transformasional

Menurut Gary Yukl (2009:291) alih bahasa Budi Supriyatno menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Kepemimpinan sebagai sebagai sebuah proses mempengaruhi komitmen untuk sasaran bersama dan memberikan wewenang para pengikut untuk mencapainya.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Bass, pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan; 1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, 2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan 3) mengaktifkan kebutuhan mereka lebih tinggi.

2.1.1.3 Gaya Kepemimpinan

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2008:170) bahwa “Gaya kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal”.

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku dari pemimpin mengarahkan para bawahannya untuk mengikuti kehendakannya dalam mencapai

suatu tujuan organisasi. Jadi setiap pemimpin bisa memiliki gaya kepemimpinannya yang berbeda-beda.

Bill Woods dalam A. Dale Timpe (2002:178) mengemukakan tiga gaya kepemimpinan:

1. Otokratis

Pemimpin otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang. Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan kekhawatiran akan dihukum, jika ada, maka komunikasi bersifat turun kebawah. Bila wewenang dari pemimpin otokratis menjadi menekan, bawahan merasa takut dan tidak pasti.

Pemimpin otokratis dapat menjadi otokrat kebapak-bapakan. Bawahan ditangani dengan efektif dan dapat memperoleh jaminan dan kepuasan. Otokrat yang kebapakan, dapat memberikan pujian dan menuntut loyalitas bahkan dapat membuat bawahan merasa mereka sebenarnya ikut serta dalam membuat keputusan walaupun mereka mengerjakan apa yang dikehendaki atasan.

2. Demokratis

Pemimpin yang demokratis (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Komunikasi berjalan dengan lancar, saran dibuat ke dua arah. Baik pujian maupun kritik digunakan. Beberapa tanggung jawab membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin.

Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir, pemimpin yang demokratis menciptakan situasi di mana individu dapat belajar, mampu memantau performa sendiri, memperkenalkan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

3. Kendali Bebas

Pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya ini biasanya tidak berguna tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi.

Malayu S.P Hasibuan (2008:170) mengemukakan gaya kepemimpinan, diantaranya:

1. Kepemimpinan Otoriter

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

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan

loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Stephen P. Robins (2008:48) membagi gaya kepemimpinan antara lain:

1. Kepemimpinan Situasional, sebuah teori kemungkinan yang berfokus pada para pengikut. Penekanan pada para pengikut dalam efektivitas kepemimpinan mencerminkan realitas bahwa pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin tersebut.
2. Kepemimpinan Partisipasi, sebuah teori kepemimpinan yang menyediakan serangkaian peraturan untuk menentukan bentuk dan jumlah pembuatan keputusan partisipatif dalam berbagai situasi yang berbeda.
3. Kepemimpinan Karismatik, para pengikut memandang sebagai sikap heroik atau kepemimpinan yang luar biasa saat mengamati perilaku tertentu.
4. Kepemimpinan Autentik, pemimpin yang mengenal betul diri mereka, sangat memahami keyakinan dan nilai-nilai yang dianutnya, serta bertindak berdasarkan nilai dan keyakinan tersebut secara terbuka dan jujur. Para pengikutnya akan memandang mereka sebagai orang yang etis.
5. Kepemimpinan Transaksional, pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.

6. Kepemimpinan Transformasional, pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi luar biasa.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan dengan pendekatan baru sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang sangat cepat, baik di dalam maupun di luar lingkungan institusi pemerintah. Dengan demikian dibutuhkan kepemimpinan yang bersifat transformatif, yang mampu mengembangkan gerakan inovatif, mampu memberdayakan staf dan organisasi ke dalam suatu perubahan cara berfikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi serta membawa ke perubahan yang tidak henti-hentinya atau terus menerus dengan pengolahan aktivitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan ide dan pengalaman sehingga setiap pegawai merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pemimpin berperan kunci dalam pembentukan harapan perubahan, dimana pemimpin harus memahami dan menghargai dimana perusahaan berada dan tidak salah menduga pentingnya nilai-nilai yang diterima, tradisi dan cara-cara melakukan sesuatu. Para pemimpin dapat menggunakan bahasa untuk mempengaruhi persepsi pengikutnya tentang suatu masalah, makna dari suatu kejadian, keyakinan tentang penyebab dan konsekuensinya, dan visi akan masa depan. Salah satu gaya kepemimpinan yang diperkenalkan adalah gaya kepemimpinan transformasional yang membantu para karyawan dengan melihat

apa yang mereka butuhkan untuk revitalis organisasinya. Untuk kebutuhan pada masa krisis. Kepemimpinan transformasional meliputi perencanaan para karyawan untuk menuliskan visi baru. Pemimpin membantu para pekerja atau manajer lain dalam jangka panjang tentang organisasinya.

Menurut Amarjit Gill, Alan B. Flaschner dan Smita Bhutani dalam *Business and Economics Journal*, Volume 2010:4 BEJ-3 yang berjudul *The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress*, yang dikutip pada astonjournals.com/manuscripts/Vol2010/BEJ-3_Vol2010.pdf mengemukakan:

Transformational leadership defined as the extent to which managers motivate and encourage employees to use their own judgment and intelligence to solve problems while performing their jobs, transfer missions to employees, and expres appreciation for good work.”

Amarjit Gill, Alan B. Flaschner dan Smita Bhutani mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai sejauh mana manajer memotivasi dan mendorong karyawan untuk mereka gunakan sendiri penilaian dan intelijen untuk memecahkan masalah ketika melakukan pekerjaan mereka, transfer misi kepada karyawan, dan mengekspresikan apresiasi untuk pekerjaan yang baik.

Beberapa pakar memberikan pengertian Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut:

TABEL 2.4
DEFINISI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MENURUT
BEBERAPA AHLI

No.	Ahli/Organisasi	Definisi
1.	Judit R. Gordon (2002:269)	<p><i>A transformational leader often has charisma but begins by developing a vision for his organization, departement, or work group. This vision guides the manager in attaining quality, performance, and productivity. Transformational leaders motivate wokers by focusing on higher ideals</i></p> <p>Pemimpin transformasional seringkali memiliki sifat karisma tetapi ketika menentukan visi untuk mengembangkan organisasinya, departemen atau perusahaannya visi ini menjadi panduan bagi manajer dalam mencapai kualitas, prestasi dan produktivitas. Kepemimpinan transformasional memotivasi bawahannya dengan memfokuskan pada ideal yang tinggi.</p>
2.	Bateman dan Snell (2002:397)	<p><i>Transformational leadership a leader who transform a vision into reality and motivates people to transcend their personal interests for the good of the group.</i></p> <p>Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang mengubah visi menjadi kenyataan dan memotivasi orang melampaui kepentingan mereka demi kebaikan kelompok.</p>
3.	Andreas Lako (2005:90)	<p>Model kepemimpinan transformasional yang bertujuan untuk mendorong <i>extra effort</i> karyawan (<i>followers</i>) untuk mencapai <i>expected performance</i> dan <i>performance beyond expectations</i> tersebut.</p>
4.	Yammarino dan Bass (1990) dalam Achmad Sanusi (2009:63)	<p>Pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.</p>
5.	Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, alih bahasa Diana Angelica (2008:90)	<p>Kepemimpinan transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.</p>
6.	Ernie Tisnawati (2005:274)	<p>Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau</p>

No.	Ahli/Organisasi	Definisi
		pemimpin dimana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal baru yang perlu diketahui dan dikerjakan.
7.	Burns dalam James G. Hunt (1991:187)	<p><i>Transformational leadership is a process where “leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation”. Transformational leadership go beyond basic emotions such as fear, jealousy, or greed to appeal to such ideals and moral values as justice and liberty. The leader seeks to satisfy the followers higher needs and to engage the full person of the followers-resulting in a mutually stimulating and elevating relationship that converts followers to leaders and may convert leaders into moral agents.</i></p> <p>Kepemimpinan transformasional adalah proses dimana “para pemimpin dan karyawan mengangkat moralitas dan motivasi satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi”. Kepemimpinan transformasional melampaui emosi dasar seperti takut, iri hati, atau keserakahan untuk menarik cita-cita tersebut dan nilai-nilai moral seperti keadilan dan kebebasan. Pemimpin berusaha untuk memenuhi kebutuhan para karyawan yang lebih tinggi dan untuk melibatkan karyawan untuk menghasilkan hubungan yang saling merangsang dan meningkatkan yang mengubah karyawan kepada pemimpin dan dapat mengkonversi para pemimpin menjadi agen moral.</p>
8.	Dalam Penelitian Ini	Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki sifat karisma, yang dapat memotivasi para karyawannya untuk memberikan kontribusi jasanya melebihi kepentingan mereka demi kesuksesan perusahaan dengan cara membangkitkan kesadaran pegawai akan pekerjaannya saat ini.

Sumber: Diolah dari berbagai literatur

Definisi dari beberapa ahli mengenai kepemimpinan transformasional menekankan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki sifat karisma yang memiliki visi untuk tujuan perusahaan, mendorong para pekerja untuk melakukan

pekerjaan melebihi kepentingan mereka dan memotivasi para karyawan untuk memfokuskan pada ideal yang tinggi demi kebaikan kelompok.

Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran pegawai tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka.

2.1.2.2 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan sumber utama dalam menentukan apakah suatu perusahaan berfungsi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui sejumlah cara atau gaya yang khas yang mampu mempengaruhi proses aktivitas suatu kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat dianggap sebagai modalitas dalam kepemimpinan, dalam arti sebagai cara-cara yang disenangi dan digunakan seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya.

Menurut Jaja Suteja dalam artikel *Kepemimpinan Transformasional* yang dikutip dari <http://bisnis-jabar.com/berita/kepemimpinan-transformasional-budaya-dan-efektivitas-organisasi.html> (Mei:2011), menerangkan bahwa ciri para pemimpin transformasional mencoba memunculkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi sesaat, seperti keserakahan, otoriterisme atau menciptakan kecemburuan.

Dalam penelitian sebelumnya menurut Rosyana pada artikel *Gaya Kepemimpinan Transformasional* yang dikutip dari

<http://lib.atmajaya.ac.id/default.aspx?tabID=61&src=k&id=77068> (Mei:2011), menyatakan bahwa ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional adalah mengutamakan persahabatan, tidak egois, perhatian terhadap pengikutnya dan orang lain, mampu mengungkapkan perasaannya, bertindak kooperatif dan partisipatif.

Menurut Sudjiwanati dalam artikel *Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Kerja Karyawan* yang dikutip pada http://fpsikologi.wisnuwardhana.ac.id/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=11 (Mei:2011), gaya kepemimpinan transformasional mencerminkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan yang dapat memotivasi untuk bekerja pada tujuan yang sulit dan pada kepentingan yang mendesak.

Menurut Muksin Wijaya, M.Pd., M.M dalam Jurnal Pendidikan Penabur - No.05/ Th.IV / Desember (2005:121) yang dikutip dengan judul *Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik*, mengemukakan bahwa pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya. Semua perhatian dan totalitas yang diberikan pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing pribadi pengikut. Setiap peluang yang ada akan diperhatikan dan digunakan untuk mengembangkan visi bersama dalam mencapai sesuatu yang terbaik. Dalam membangun pengikut, pemimpin transformasional sangat berhati-hati demi terbentuknya suatu saling percaya dan terbentuknya integritas personal

dan kelompok. Sering pula terjadi bahwa dalam kepemimpinan transformasional, visi merupakan identitas dari pemimpin dan atau identitas dari kelompok itu sendiri.

Dengan demikian bahwa ciri-ciri yang ada pada kepemimpinan transformasional adalah mempunyai visi mengenai masa depan perusahaannya secara jelas dan mampu mewujudkannya bersama pengikutnya melalui perhatian pada setiap individu diri karyawannya, lebih mengutamakan kebutuhan dari para pengikut atau bawahannya, menjunjung tinggi nilai kemanusiaan serta mampu berkerjasama dan berpartisipasi dengan para bawahannya.

2.1.2.3 Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya tidak hanya ditentukan oleh salah satu aspek, melainkan antara sifat, prilaku, kekuasaan dan pengaruh saling menentukan sesuai dengan situasi yang mendukungnya. Kekuasaan dan pengaruh mempunyai peranan sebagai daya dorong bagi setiap pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan mengubah prilaku yang dipimpinnya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Jaja Suteja (Mei:2011) mengemukakan pula mengenai tujuan dari kepemimpinan transformasional adalah bagaimana mens-transform orang-orang (*member or followers*) dan organisasi secara lebih permanen, dimana hal tersebut secara harfiah dapat diterjemahkan untuk merubah pemikiran mereka, meluaskan visinya, memperjelas tujuannya atau membuat perilakunya sejalan dengan keyakinan, nilai prinsip-prinsip organisasu serta bagaimana pemimpin mampu membangun suatu momentum yang sangat penting.

Sedangkan menurut Bima Arya Sugiarto dalam artikel yang berjudul *Menuju Kepemimpinan Transformasional* yang dikutip pada <http://arozielero.yordpress.com2010/09/15/menuju-kepemimpinan-transformasional/> (Mei:2011) menyatakan:

Kepemimpinan transformasional, yaitu suatu karakter kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan pada tataran nilai. Kepemimpinan transformasional akan mampu mengajak publik untuk secara teguh menggapai tujuan-tujuan yang lebih hakiki, ketimbang sekedar pemenuhan kepentingan jangka pendek. Pemimpin dengan karakter transformasional trampil untuk secara inspirasional memvisualisasikan bentuk masyarakat baru yang ingin dicapai. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan setiap individu untuk menjadi aktor proses perubahan.

Menurut Veronika Agustini dalam artikel yang berjudul *Peran Pemimpin Transformasional*, yang dikutip dalam http://www.widyamandala.ac.id/ome/index.php?option=com_content&view=article&id=254:peran-pemimpin-transformasional&catid=65:krida-rakyat menyatakan bahwa:

Kepemimpinan transformasional dibutuhkan untuk menghadapi perubahan tuntutan lingkungan yang semakin cepat. Saat ini perubahan sudah tidak dapat lagi dihindari oleh organisasi maupun anggota organisasi. Perubahan perlu disikapi dan dihadapi dengan menumbuhkan daya kreativitas yang tinggi dari para pemimpin dan anggotanya. Tujuan yang paling penting dalam melakukan perubahan adalah menciptakan suatu inovasi baru (Tushman dan O'relly, 1997)

2.1.2.4 Hakikat Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burns (1978) dalam artikel M. Asrori Ardiansyah, M.Pd yang berjudul *Hakikat Kepemimpinan Transformasional* yang dikutip dalam <http://kabar-pendidikan.blogspot.com/2011/04/hakikat-kepemimpinan-transformasional.tml> (Mei:2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka

harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui pemimpinnya.

2.1.2.5 Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tingkatan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru, Locke (1997) dalam Pidekso (2001) pada artikel *Hakikat Kepemimpinan Transformasional* oleh M. Asrori Ardiansyah, M.Pd (Mei:2011).

Menurut Iwan dalam artikel *Kepemimpinan Transformasional (2)* yang diunduh pada <http://mangozie.net/?p=307> (Mei:2011) menjelaskan secara konseptual, kepemimpinan ini bercorak kharismatik dimana pemimpin menginspirasi pengikutnya dengan tantangan dan pendekatan persuasif, memberikan makna dan pemahaman atas tugas-tugas bawahan dalam organisasi. Lebih dari itu, secara intelektual kepemimpinan adalah juga melakukan stimulasi meningkatkan kemampuan bawahan atau pengikutnya. Dengan demikian, pada akhirnya kepemimpinan akan berujung pada bagaimana memberikan bimbingan, dukungan, dampingan dan pelatihan bagi para pengikut atau bawahannya.

Awang Anwarudin dalam Jurnal *Kepemimpinan Transformasional*, yang dikutip pada [http://www.e-capacity-building.info/ecb5/index2.php?option = com_content&do_pdf=1&id=45](http://www.e-capacity-building.info/ecb5/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=45)

(Mei:2011) mengemukakan bahwa menurut Bass (1985) tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merada adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan pemimpin.

Kompetensi transformasi seorang pemimpin dapat diukur dari kemampuannya dalam membangun sinergi dari seluruh pegawai melalui pengaruh dan kewenangannya sehingga lebih berhasil dalam mencapai visi dan misi organisasinya. Proses perubahan yang dilakukan pemimpin transformasional, menurut Bass, dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan.
- b. mengarahkan mereka untuk fokus pada tujuan kelompok dan organisasi, bukan pada kepentingan pribadi, dan
- c. mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin.

Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Secara organisasional, Leithwood dan Jantzi (1990) menulis bahwa penerapan model kepemimpinan ini sangat bermanfaat untuk: (1) membangun budaya kerjasama dan profesionalitas di antara pegawai, (2) motivasi pimpinan untuk mengembangkan diri, dan (3) membantu pimpinan memecahkan masalah secara efektif

Sedangkan menurut Sudjiwanati dalam artikel *Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Kerja Karyawan* (Mei:2011), pemimpin

transformatif melatih karyawan untuk membuat persiapan sebelum melaksanakan pekerjaannya, memberikan pelatihan untuk keterampilan karyawan terlebih dahulu sebelum melakukan pekerjaan baru. Pemimpin memberikan semangat pada karyawan dalam melakukan pekerjaan yang sifatnya rutin sehari-hari misalnya mengatur pertemuan-pertemuan dan rapat internal dan eksternal.

2.1.2.6 Prinsip Kepemimpinan Transformatif

Paradigma baru dari kepemimpinan transformatif mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformatif yang sinergis menurut Erik Rees:2001 dalam Muksin Wijaya, M.Pd., M.M dalam Jurnal Pendidikan Penabur - No.05/ Th.IV / Desember (2005:124) yang dikutip pada <http://www.google.co.id/search?hl=id&biw=1012&bih=573&q=muksin+wijaya+dalam+jurnal+kepemimpinan+transformatif+di+sekolah+dalam+meningkatkan+outcomes+peserta+didik&oq=muksin+wijaya+dalam+jurnal+kepemimpinan+transformatif+di+sekolah+dalam+meningkatkan+outcomes+peserta+didik> dengan judul *Kepemimpinan Transformatif di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik*.

1. Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas.
2. Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan. Pada saat pemimpin transformatif dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula

mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

3. Fasilitas, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual sari setiap orang di dalamnya.
4. Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi.
5. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat didalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
6. Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
7. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selaku sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu perlu didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

2.1.2.7 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat menginspirasi karyawannya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Bass dalam Andrea Lako (2004:90) mengemukakan bahwa dimensi dari gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut.

1. Pengaruh yang Ideal

Pemimpin yang memiliki sifat karisma sebagai unsur dari kepemimpinan transformasional digunakan untuk menggambarkan para pemimpin yang melalui kekuasaan pribadi, mereka memiliki pengaruh luar biasa yang besar terhadap karyawan. Pemimpin karisma menginspirasi devosi dan loyalitas karyawan. Ciri kepemimpinan karisma adalah:

- a. Tergantung pada reaksi karyawan terhadap pemimpin dan aspek emosional-kognitif dari pemimpin.
- b. Situasi-situasi yang mendorong munculnya karisma yaitu pemimpin karisma dalam mengatasi masalah ketika muncul krisis yang kronis.
- c. Mampu membentuk dan memperluas pengikut mereka melalui energi, keyakinan, ambisi dan asertifitas mereka serta menangkap peluang-peluang yang ada.
- d. Pengaruh dari hasil transformasi mereka dapat bertahan terus meskipun pemimpin tersebut telah tidak ada.

2. Motivasi Inspirasional

Pemimpin inspirasional adalah unsur dari pemimpin karisma. Hal ini dikarenakan kepemimpinan karisma adalah pemimpin inspirasional yang secara emosional menggerakkan, menyemarakkan, memeriahkan dan bahkan mengangungkan karyawan dan usaha-usaha mereka. Ciri perilaku pemimpin inspirasional adalah orientasi tindakannya terutama untuk menggerakkan karyawannya untuk melakukan *extra-efforts* dengan orientasi tindakan yang berlawanan dengan formalisme, prerogatif dan birokrasi sebelumnya, berorientasi pada memubuhkan kepercayaan untuk karyawannya, memberikan inspirasi kepercayaan dan nilai, memperkenalkan proyek-proyek baru dan tantangan-tantangan baru dalam organisasi yang memiliki fleksibel tinggi, mendorong volunterisme bagi para ahli organisasi, mendorong kemauan untuk melaksanakan eksperimen yang berguna untuk organisasi.

Menurut Bass dalam Gary Yukl (2010:278), menerangkan bahwa "*Intellectual stimulation is behavior that increases follower awareness of problem and influence followers to view problems from a new perspective.*" Stimulasi Intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut pengikut masalah dan pengaruh untuk melihat masalah dari perspektif baru.

3. Pertimbangan yang Bersifat Individual

Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang memiliki karisma yang mampu melakukan stimulasi intelektual para bawahannya sehingga bawahan mampu menggunakan cara baru dalam menghadapi masalah-masalah organisasi.

Bass dalam Gary Yukl (2010:278), menerangkan bahwa “*Individualized consideration includes providing support, encouragement, and coaching to followers.*” Pertimbangan individual termasuk memberikan dukungan, dorongan, dan pembinaan kepada pengikutnya.

Melalui karisma dan individualis, Bass menjelaskan bahwa para kepemimpinan transformasional menstimuli *extra effort* antar karyawannya dan membangkitkan *heightened efforts* para karyawan dengan menggunakan stimulasi intelektual yang mereka miliki. Ciri seorang pemimpin stimulasi intelektual adalah memiliki kompetensi (*general intelligence, cognitive creativity* dan *experience*) dan orientasi terarah (*rational, empirical, existential* dan *idealistic*). Kedua sifat tersebut mendorong pemimpin bebas dari konflik dengan supervisor, berkemauan untuk mendelegasi kewenangannya, menggunakan waktu untuk berfikir, memperingatkan tentang ancaman, tantangan dan peluang, mendiagnosis masalah dan menyederhanakannya dan membuat formasi simbol dan gambar. Proses stimulasi tersebut mendorong karyawan melakukan *expected performance* dan *performance beyond expectations*.

Sedangkan dimensi kepemimpinan transformasional menurut Dwi Suryanto (2007:1) adalah 1) Pengaruh yang ideal, 2) Motivasi Inspirasional, 3) Stimulasi Intelektual, 4) Pertimbangan bersifat individual.

Berdasarkan dimensi tersebut indikator dari unsur pengaruh yang ideal dalam kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Menunjukkan keyakinan diri yang kuat
2. Menghadirkan diri dalam saat-saat yang sulit
3. Menunjukkan nilai-nilai yang penting
4. Menumbuhkan kebanggaan

5. Menghadirkan diri dalam saat-saat yang sulit
6. Meyakini visi, membanggakan keutamaan visi itu, dan secara pribadi bertanggung jawab penuh kepada tindakan
7. Menunjukkan *sense of purpose*
8. Meneladani ketekunan alam semesta

Indikator motivasi inspirasional pada kepemimpinan transformasional menurut Dwi Suryanto (2007:79) meliputi:

1. Menginspirasi karyawan mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan
2. Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi
3. Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi
4. Menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat
5. Menggunakan simbol-simbol
6. Menampilkan visi yang menggairahkan
7. Menantang karyawan dengan standar yang tinggi
8. Berbicara optimis dan antusias
9. Membicarakan dukungan terhadap apa yang dilakukan
10. Membicarakan makna pada apa yang dilakukan
11. Menjadi role model bagi karyawan
12. Menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar
13. Menjadi mentor

Indikator stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional menurut Dwi Suryanto (2007:141) meliputi:

- a. Mendorong pemanfaatan imajinasi
- b. Mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika
- c. Mengajak melihat perspektif baru

Pertimbangan individual merupakan salah satu variabel kepemimpinan transformasional, Dwi Suryanto (2007:47) mengemukakan cangkupan dari pertimbangan individual, yakni:

1. Merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individu
2. Mengidentifikasi kemampuan karyawan
3. Memberi kesempatan belajar
4. Mendelegasikan wewenang
5. Melatih dan memberikan umpan balik pengembangan diri

6. Mendengarkan dengan perhatian penuh
7. Memberdayakan bawahan

Sedangkan Stephen P. Robbins-Timothy A. Judge penerjemah Diana Angelica (2008:91) menyatakan bahwa indikator dari kepemimpinan transformasional terdiri dari:

1. Pengaruh Ideal, terdiri dari:
 - a. Memberikan visi dan misi
 - b. Menanamkan kebanggaan
 - c. Mendapatkan respek dan kepercayaan
2. Motivasi inspirasional, terdiri dari:
 - a. Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi
 - b. Menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada upaya
3. Stimulasi intelektual
 - a. Meningkatkan kecerdasan
 - b. Rasionalitas
 - c. pemecahan masalah yang cermat
4. Pertimbangan yang bersifat individual
 - a. Memberikan perhatian pribadi
 - b. Memperlakukan masing-masing karyawan secara individu
 - c. Melatih dan memberikan saran

Indikator menurut Anikmah (2008:35) empat cara dari kepemimpinan transformasional mencakup:

1. Pengaruh Idealisme. Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sense of mission*. Adapun indikator pengaruh idealisme dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:
 - a. Kebanggaan
 - b. Kepercayaan
 - d. Loyalitas
 - e. Rasa Hormat

2. Motivasi Inspirasional. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Adapun indikator motivasi inspirasional dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

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

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

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

4. Konsiderasi Individual. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Adapun indikator konsiderasi individual dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

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

Indikator yang dijelaskan oleh Stephen P. Robbins-Timothy A. Judge penerjemah Diana Angelica (2008:91) tersebut dapat menjadi sebuah dasar penting bagi kepemimpinan transformasional. Selanjutnya indikator tersebut akan dijadikan sebagai alat ukur mengenai kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini.

2.1.2.8 Pedoman Untuk Kepemimpinan Transformasional

Gary Yukl (2009:315-318) menjelaskan mengenai pedoman tambahan mengenai kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, pedoman tentatif bagi para pemimpin yang berusaha menginspirasi dan memotivasi pengikut melalui cara:

1. Menyatakan Visi yang Jelas dan Menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang didapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi. Hal ini memberikan makna dari pekerjaan, berfungsi sebagai sebuah sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama. Akhirnya, visi membantu memandu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi, yang amatlah berguna saat orang-orang atau kelompok diberikan otonomi dan

keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan ke pekerjaan mereka. (Hackman, 1986; Raelin 1989).

Keberhasilan dari sebuah visi bergantung pada bagaimana baiknya hal ini disampaikan kepada orang. Hal ini harus disampaikan berulang kali pada setiap kesempatan dan dalam cara-cara yang berbeda. Bertemu orang-orang secara langsung untuk menjelaskan visi itu dan menjawab pertanyaan tentangnya barangkali lebih efektif dari pada bentuk komunikasi yang lainnya.

Aspek ideologis dari sebuah visi dapat dikomunikasikan dengan lebih jelas dan persuasif dengan bahasa emosional yang penuh warna meliputi perumpamaan yang hidup, metafora, anekdot, cerita simbol dan slogan. metafora dan analogi amatlah efektif saat membangkitkan imajinasi dan melibatkan para pendengarnya dalam upaya untuk memahaminya. Anekdot dan cerita lebih efektif jika mereka meminta simbol yang memiliki akar budaya yang dalam. Gaya berbicara yang dramatis dan ekspresif memperbesar penggunaan bahasa penuh warna dalam melakukan daya tarik emosional. Pendirian dan intensitas perasaan disampaikan dengan suara si pembicara (nada, infleksi, jeda) ekspresi wajah, sikap dan gerak tubuh. penggunaan sajak, ritme dan pengulangan kata-kata atau kalimat penting dapat membuat visi tersebut menjadi lebih berwarna dan menarik.

2. Menjelaskan Bagaimana Visi tersebut Dapat Dicapai

Tidaklah cukup menyampaikan sebuah visi yang menarik. Pemimpin juga harus menyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika

strateginya memiliki beberapa tema yang jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi. Tema-tema memberikan label untuk membantu orang memahami hal-hal dan permasalahan. Jumlah tema haruslah cukup banyak untuk memfokuskan perhatian pada permasalahan penting, tetapi tidak terlalu besar hingga menyebabkan kebingungan dan membuang energi. Tidak terlalu perlu untuk menyajikan sebuah rencana yang teliti dengan langkah tindakan yang rinci. Para pemimpin tidak boleh berpura-pura mengetahui semua jawaban tentang bagaimana mencapai visi itu, tetapi harus memberi tahu para pengikut bahwa mereka akan memiliki sebuah peran penting dalam menemukan tindakan khusus apa yang diperlukan.

Strategi untuk mencapai visi itu paling mungkin berbentuk persuasif saat strateginya tidak konvensional namun terus terang. Jika sederhana atau konvensional, strategi itu tidak akan mendatangkan keyakinan pada pemimpin, khususnya saat terdapat sebuah krisis.

3. Bertindak Secara Rahasia dan Optimisme

Para pengikut tidak akan menyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimistis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam pencapaian visinya, khususnya dihadapan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang manajer dapat amat menular. Amatlah baik untuk menekankan pada apa yang telah di capai sejauh ini daripada berapa banyak lagi yang harus dilakukan. Amatlah baik untuk menekankan aspek positif dari visi itu

daripada halangan dan bahaya yang akan dihadapi. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan. Kurangnya keyakinan diri dicerminkan dalam bahasa yang terhuyung dan tentatif dan beberapa isyarat non verbal.

4. Memerlihatkan Keyakinan Terhadap Pengikut

Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Terdapat kebutuhan yang lebih besar untuk memupuk keyakinan dan optimisme dalam diri mereka sendiri. Jika tepat, pemimpin harus mengingatkan para pengikut tentang bagaimana mereka dapat mengatasi halangan untuk mencapai kemenangan sebelumnya. Jika mereka tidak pernah berhasil, pemimpin dapat membuat sebuah analogi antar situasi saat ini dengan keberhasilan dari tim atau unit organisatoris serupa.

5. Menggunakan Tindakan Dramatis dan Simbolis Untuk Menekankan Nilai-Nilai Penting

Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang manajer menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumber daya yang dibuat saat terdapat pertukaran antar sasaran, dengan pertanyaan yang ditanyakan manajer, dan dengan tindakan yang dihargai oleh manajer tersebut. Tindakan dramatis dan jelas terlihat merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting.

Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan lebih mungkin memberikan pengaruh

saat manajer itu membuat risiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional. pengaruh dari tindakan simbolis makin meningkat saat mereka menjadi subjek dari cerita dan mitos yang tersebar ditahun pada karyawan yang baru.

6. Memimpin Dengan Memberikan Contoh

Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Memimpin dengan contoh terkadang disebut 'pembuatan model peran'. Ini amatlah penting untuk tindakan yang tidak menyenangkan, berbahaya, tidak konvensional atau kontroversial.

Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari dan harus dilakukan secara konsisten, bukan hanya saat diperlukan. Para pemimpin tingkat puncak selalu disorot, tindakan mereka diuji dengan teliti oleh pengikut dalam mencari makna tersembunyi yang mungkin tidak dimaksudkan oleh pemimpin.

7. Memberikan Kewenangan Kepada Orang-Orang Untuk Mencapai Visi

Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Ini berarti meminta orang untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran, bukan memberi tahu mereka secara rinci tentang apa yang harus dilakukannya.

2.1.3 Kepuasan Kerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor alamiah yang dialami setiap masing-masing individu. Kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya maupun pekerjaannya. Setiap individu karyawan apabila memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan memberikan loyalitas dan kinerja yang maksimal pada pekerjaannya. Sebaliknya apabila karyawan merasakan kepuasan kerjanya rendah maka berdampak pada pekerjaannya yang tidak maksimal. Berikut menjelaskan mengenai pengertian Kepuasan Kerja Karyawan.

TABEL 2.5
DEFINISI KEPUASAN KERJA MENURUT BEBERAPA AHLI

Ahli/Organisasi	Definisi
Jerald Greenberg (2005:116)	<p><i>Job satisfaction plays an important role in organization, it makes sense to identify the factors that contribute to job satisfaction.</i></p> <p>Kepuasan kerja memainkan peranan penting dalam organisasi, untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja.</p>
Stephen P. Robbins (2005:344)	<p><i>Job satisfaction refers to a person's general attitude toward his or her job. A person with a high level of job satisfaction has a positive attitude toward the job, while a person who is dissatisfied with the job has a negatif attitude. When people speak of employee attitudes, they usually are referring job satisfaction.</i></p> <p>Kepuasan kerja mengacu pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sementara orang yang tidak puas dengan pekerjaan memiliki sikap negatif. Ketika orang berbicara tentang sikap karyawan, mereka biasanya adalah merujuk kepuasan kerja</p>
Triton PB (2005:153)	Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Ahli/Organisasi	Definisi
Jhon M Ivancevich (2006:300)	<i>Satisfaction is an evaluative term that describes an attitude of liking or disliking.</i> Kepuasan adalah istilah evaluatif yang menggambarkan sikap menyukai atau tidak menyukai.
A.A Mangkunegara (2007:117)	Suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.
Malayu S.P Hasibuan (2008:202)	Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.
Moh As'ad (2004:104)	Kepuasan kerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.
Dalam Penelitian Ini	Kepuasan kerja adalah sikap dari seseorang atas pekerjaannya, apabila seseorang memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup tinggi terhadap pekerjaannya maka hasil dari pekerjaannya akan baik, sebaliknya apabila merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, hasil pekerjaan yang akan diberikannya tidak akan maksimal.

Sumber: Diolah dari berbagai literatur

2.1.3.2 Teori-teori Tentang Kepuasan Kerja

Beberapa para ahli banyak yang mengemukakan tentang teori-teori tentang kepuasan kerja karyawan, namun A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:120-122) membagi menjadi enam teori mengenai kepuasan kerja, antara lain: teori keseimbangan, teori perbedaan, teori pemenuhan kebutuhan, teori pandangan kelompok, teori pengharapan dan teori dua faktor Herzberg.

a. Teori Keseimbangan

Teori ini telah dikembangkan oleh Adam. Adapun dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person*, dan *equity-in-equity*. Dimana menurut Wexley dan Yukl (A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2007:120), mengemukakan bahwa 'input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang

pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja’.

Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali/*recognition*, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Apabila perbandingan *outcome* tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan, sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

Menurut Anna Paproková dalam *Joint International IGIP-SEFI Annual Conference 2010:1, 19th - 22nd September 2010, Trnava, Slovakia* yang berjudul *Gender Aspects Of Job Satisfaction Of Graduates From The Vsb –Technical University Ostrava* yang dikutip pada www.sefi.be/wp-content/papers2010/abstracts/347.pdf menyatakan “*The job satisfaction is defined as a certain balance between needs and expectations of the employee in relation*

to work and their fulfilling.” Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keseimbangan tertentu antara kebutuhan dan harapan karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaan dan memenuhi mereka.

b. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

Proter sebagai pelopor dari teori ini yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

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

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

Menurut Diener dalam R. O Orisatoki dan O. O Oguntibeju pada jurnal *Scientific Research and Essays* Vol. 5(12), pp. 1436-1441 (2010:1436) yang dikutip dalam <http://www.scribd.com/doc/39959925/Orisatoki-and-Oguntibeju> menyatakan bahwa:

Gave an explanation to what determines job satisfaction .By using two social theories: The “bottomup theory” and the “topdown theory”. The bottom-up theory basically states that individuals have needs and that they will be happy if their needs are met. The sum of positive and negative factors related to job will determine the satisfaction or dissatisfaction of an individual on a job.

Diener dalam R. O Orisatoki dan O. O Oguntibeju pada jurnal *Scientific Research and Essays* Vol. 5(12), pp. 1436-1441 *Academic Journals* (2010:1436) menyatakan bahwa memberikan penjelasan kepada apa yang menentukan kepuasan kerja dengan menggunakan dua teori sosial: “teori bawah” dan yang “*topdown* teori”. Teori *bottom-up* pada dasarnya menyatakan bahwa individu memiliki kebutuhan dan bahwa mereka akan senang jika kebutuhan mereka terpenuhi. Jumlah positif dan faktor negatif yang terkait dengan pekerjaan akan menentukan kepuasan atau ketidakpuasan seseorang pada pekerjaan.

d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut Quentin Wright dan Ron Newsom dalam *e-Journal of Organizational Learning and Leadership* Volume 8, No. 1 2010:4, yang dikutip pada <http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/Spring2010/Vol%208%20>

menjelaskan bahwa:

Herzberg (1968) addressed this point in his motivational hygiene theory. He described two sets of satisfaction factors; intrinsic and extrinsic. Intrinsic are those that motivate an employee. These are factors such as achievement, recognition, and personal growth. The extrinsic factors are factors such as company policies, salary, and working conditions. He

referred to these factors as job dissatisfiers for if they were removed, the employee would be dissatisfied.

Menurut Quentin Wright dan Ron Newsom dalam *e-Journal of Organizational Learning and Leadership Volume 8, No. 1 2010:4* menjelaskan bahwa Herzberg (1968) membahas hal ini dalam teori kebersihan motivasi nya. Dia menggambarkan dua set faktor kepuasan; intrinsik dan ekstrinsik. Intrinsik adalah mereka yang memotivasi karyawan. Ini adalah faktor-faktor seperti prestasi, pengakuan, dan pertumbuhan pribadi. Faktor ekstrinsik adalah faktor seperti kebijakan perusahaan, gaji, dan kondisi kerja. Ia disebut faktor-faktor sebagai ketidakpuasan pekerjaan karena jika mereka telah dihapus, karyawan akan merasa tidak puas.

Triton PB (2005:160-161) menjelaskan Teori Dua Faktor (*Two Factors*) dari Feferick Herzberg yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemuatan (*motivational factors*).

1. Faktor-faktor Pemeliharaan (*maintenance factors*)

Faktor pemeliharaan merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman jasmaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus. Misalnya gaji, kepastian pekerjaan dan supervisi yang baik. Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. A.A Magkunegara (2007:122)

2. Faktor-faktor Motivasi (*motivational factors*)

Faktor-faktor motivasi merupakan faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Misalnya ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai, dan lainnya.

Teori dua faktor yang dikenal sebagai konsep *Higiene* mencakup (Umar, 2004) dalam Triton PB (2005:160-161);

Isi Pekerjaan yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan potensi individu. Sedangkan Faktor Higienis terdiri dari gaji dan upaya, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antar pribadi, dan kualitas supervisi.

f. Teori Pengharapan

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil.

Sabry M. Abd-El-Fattah dalam *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* *The Journal of International Social Research* Volume 3 / 10 Winter 2010:11 yang berjudul *Longitudinal Effects of Pay Increase on Teachers' Job Satisfaction: A Motivational Perspective*, yang dikutip dalam

<http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/Spring2010/Vol%208%20No%201%20Table%20of%20Contents.pdf> menyatakan bahwa:

Focused on expectation rather than need and argued that the overall job satisfaction is determined by the difference between all those things a

person feels he/she should receive from his/her job and all those things he/she actually receives. Empirical tests of these theories, however, demonstrated that job satisfaction is a complex process in which the effort level expanded by an individual is a function of the forces to expand specific levels of effort, the expectation that a given level of effort will or will not accomplish the task, the valance of the goal accomplishment/failure for job outcomes, the relevance of the job outcomes, the perceived instrumentality of job outcomes for need gratification, and the valence of basic needs of the individual in question.

Menurut Sabry M. Abd-El-Fattah dalam *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research Volume 3 / 10 Winter 2010:11* yang berjudul *Longitudinal Effects of Pay Increase on Teachers' Job Satisfaction: A Motivational Perspective*, menyatakan bahwa berfokus pada harapan daripada kebutuhan dan berpendapat bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan ditentukan oleh perbedaan antara semua hal seseorang merasa dia harus menerima dari pekerjaannya dan semua hal yang dia benar-benar menerima. Tes empiris dari teori ini, bagaimanapun, menunjukkan bahwa kepuasan pekerjaan adalah suatu proses yang kompleks di mana tingkat upaya diperluas oleh seorang individu merupakan fungsi dari pasukan untuk memperluas tingkat tertentu usaha, harapan bahwa tingkat upaya tertentu akan atau tidak akan menyelesaikan tugas kelambu dari pencapaian tujuan /kegagalan bagi hasil pekerjaan, relevansi pekerjaan hasil, perantaraan dirasakan hasil pekerjaan untuk kepuasan kebutuhan, dan kebutuhan dasar valensi individu yang bersangkutan.

2.1.3.3 Variabel-variabel Kepuasan Kerja

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:117-119), kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

a. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*-nya lebih tinggi. Hal ini sependapat dengan yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (2005:88) yang menyatakan bahwa:

Satisfaction is also negatively related to turnover, but the correlation is stronger than what we found absenteeism. Other factors such as labor market condition, expectations about alternative job opportunities, and length of tenure with the organization are important constraints on the actual decision to leave one's current job.

Stephen P. Robbins (2005:88) mengemukakan bahwa kepuasan juga negatif terkait dengan *turnover*, tetapi korelasi lebih kuat dari apa yang kami temukan ketidakhadiran. Faktor-faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, ekspektasi tentang celah pekerjaan alternatif, dan panjang kepemilikan dengan organisasi adalah hambatan penting terhadap keputusan yang sebenarnya saat seseorang meninggalkan pekerjaan.

Kepuasan kerja yang tinggi dikaitkan dengan *turnover* karyawan lebih rendah, yang merupakan bagian dari karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya selama jangka waktu tertentu apabila karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, Jhon W. Newstrom (2005:208).

b. Tingkat Ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif. Namun apabila karyawan merasa puas dengan penempatan dirinya dalam pekerjaan tentunya mereka akan memberikan kontribusi jasanya pada perusahaan secara maksimal.

Senada dengan pendapat diatas Jhon W Newstrom (2005:215) mengemukakan bahwa “ *Absences are caused by legitimate medical reasons, therefore a satisfied employee do not necessarily plan to be absent*”. Artinya bahwa absen disebabkan oleh alasan medis yang sah, sehingga karyawan yang puas tidak harus merencanakan untuk tidak hadir.

c. Umur

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

d. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

e. Ukuran Organisasi Perusahaan

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

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Malayu S.P Hasibuan (2008:203) berpendapat bahwa kepuasan kerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

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

Menurut Anna Paproková dalam *Joint International IGIP-SEFI Annual Conference 2010:1, 19th - 22nd September 2010, Trnava, Slovakia* yang berjudul *Gender Aspects Of Job Satisfaction Of Graduates From The Vsb –Technical University Ostrava* menjelaskan mengenai faktor kepuasan kerja bahwa:

Major factors which positively influence the satisfaction of employees with their jobs included salary, nature and contents of the performed work, self-realization, organization of work, interpersonal relations, promotion possibilities, working conditions, system of employee's benefits, and the possibility of participating in management. Moreover such factors apply as democratic management and autonomy, education possibilities, remuneration model and plan of further development of each employee.

Menurut Anna Paproková dalam *Joint International IGIP-SEFI Annual Conference 2010:1, 19th - 22nd September 2010, Trnava, Slovakia* yang berjudul *Gender Aspects Of Job Satisfaction Of Graduates From The Vsb –Technical University* bahwa faktor utama yang berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka termasuk gaji, sifat dan isi dari pekerjaan yang dilakukan, realisasi diri, organisasi kerja, hubungan interpersonal, kemungkinan promosi, kondisi kerja, sistem manfaat karyawan, dan kemungkinan berpartisipasi dalam manajemen. Selain itu faktor-faktor seperti berlaku karena

manajemen demokratis dan otonomi, kemungkinan pendidikan, model remunerasi dan rencana pengembangan lebih lanjut dari masing-masing karyawan.

Sementara A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:120) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

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

Veitzhal Rivai (2009:479) mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektifitas kerja.

Fred Luthans (2006:243) mengemukakan 5 dimensi kepuasan kerja, yaitu:

1. *The Work Itself* (Pekerjaan Itu Sendiri)
Salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan karyawan adalah pekerjaan yang menantang, bervariasi dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dan kebosanan pada karyawan dalam mengerjakannya.
2. *Promotion* (Promosi)
Pada dasarnya setiap orang menginginkan untuk maju dalam hidupnya. Pemberian kesempatan terhadap karyawan untuk mengembangkan karirnya merupakan salah satu faktor penentu puas tidaknya karyawan dalam bekerja.
3. *Supervision* (Pengawasan)
Yaitu penilaian dan koreksi atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan dengan tujuan untuk memperoleh keyakinan terhadap tujuan perusahaan dan rencana yang digunakan untuk mencapainya telah dilaksanakan. Jerald Greenberg (2005:442) menjelaskan bahwa:
Orang mungkin puas dengan supervisor dan rekan kerja karena mereka memberikan dukungan sosial. Dukungan sosial berarti sejauh mana orang tersebut dikelilingi oleh orang lain yang bersimpati dan peduli.

Dukungan sosial merupakan prediktor kuat kepuasan kerja, apakah dukungan datang dari pengawas dan rekan kerja. Dukungan dari anggota organisasi lainnya juga terkait dengan pergantian karyawan yang lebih rendah.

4. *Co-workers* (Rekan Kerja)

Yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara karyawan dengan pimpinan maupun karyawan dengan rekan kerja.

5. *Working Condition* (Kondisi Kerja)

Yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik perusahaan, keamanan, dan kenyamanan dalam bekerja sehingga dapat memudahkan dalam mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Steven G. Westlund dan John C. Hannon dalam *Journal Of Information Technology Management Volume XIX, Number 4, 2008:2* yang berjudul *Retaining Talent: Assessing Job Satisfaction Facets Most Significantly Related To Software Developer Turnover Intentions*, yang dikutip pada <http://jitm.ubalt.edu/XIX-4/article1.pdf> mengemukakan faktor kepuasan kerja “*The job satisfaction variables were: (a) contingent rewards, (b) promotion, (c) supervision, (d) pay, (e) operating conditions, (f) coworkers, (g) benefits, and (h) communication, and (i) the nature of work. The dependent variable, turnover intentions, reflected combined scales of thoughts of quitting and intent to leave.* Dalam jurnal tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

Variabel kepuasan kerja adalah:

- (a) kontingen hadiah,
- (b) promosi,
- (c) pengawasan,
- (d) membayar,
- (e) kondisi operasi,
- (f) rekan kerja,
- (g) manfaat, dan
- (h) komunikasi,
- (i) sifat pekerjaan, ini tergantung pada variabel, keinginan berpindah, tercermin pada gabungan skala pikiran berhenti dan niat untuk pergi.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2007:81) mengemukakan *“Of the major job satisfaction facets (work itself, pay, advancement opportunities, supervision, coworkers), enjoying the work itself is almost always the facet most strongly correlated with high levels of overall job satisfaction.”* Pendapat Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, dapat diterjemahkan sebagai berikut; Dari segi kepuasan kerja utama (pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang kemajuan, pengawasan, rekan kerja), menikmati pekerjaan itu sendiri hampir selalu segi paling kuat berkorelasi dengan tingkat tinggi kepuasan kerja secara keseluruhan.

Fakta yang menunjukkan bahwa orang mau bekerja bukan hanya mencari dan mendapatkan upah saja, akan tetapi dengan bekerja orang mengharapkan akan mendapatkan kepuasan. Menurut Gilmer yang dikutip oleh Moch As'ad (2004:114) bahwa faktor-faktor yang memenuhi kepuasan kerja adalah:

- 1) kesempatan untuk maju
- 2) keamanan kerja
- 3) gaji dan upah
- 4) perusahaan dan manajemen
- 5) pengawasan (supervisi)
- 6) faktor intrinsik dan pekerjaan
- 7) kondisi kerja
- 8) aspek sosial dalam pekerjaan
- 9) komunikasi
- 10) fasilitas

Moch As'ad (2004:115) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memenuhi kepuasan kerja pegawai yaitu:

1. Faktor psikologis, yaitu merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai meliputi: minat, bakat, keterampilan, ketertraman kerja dan sikap kerja.
2. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan intraksi sosial antara sesama pegawai dengan atasan maupun antara pegawai yang berbeda jenis dan unit kerjanya.

3. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan kondisi fisik lingkungan pekerjaan dengan pegawai meliputi jenis pekerjaannya, waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan promosi, dan sebagainya.

Teori mengenai faktor yang memenuhi kepuasan kerja menurut Moch As'ad (2004:115) akan digunakan sebagai indikator untuk variabel y, yaitu mengenai kepuasan kerja.

Faktor-faktor kepuasan kerja seperti yang disebutkan oleh beberapa ahli tersebut di atas menyangkut tingkat pekerjaan yang mempengaruhi kualitas dan apresiasi dari pegawai terhadap pekerjaannya. Serta faktor pada aspek masing-masing diri pegawai yang berkaitan dengan apakah kebutuhan pegawai dapat terpenuhi yang dapat memberikan kepuasan tersendiri terhadap pekerjaannya.

2.1.3.5 Efek Kepuasan Kerja Pada Kinerja Karyawan

Kepentingan para manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya pada kinerja karyawan. Untuk menilai dampak kepuasan kerja pada produktivitas, kemangkiran, dan keluarnya karyawan (Stephen P. Robbins, 2005:103)

1. Kepuasan dan Produktivitas

Karyawan yang bahagia tidak selalu pekerja yang produktif. Pada level individual, bukti yang memberi kesan sebaliknya menjadi lebih akurat. Bahwa produktivitas itu mungkin menimbulkan kepuasan. Jika beralih dari level individual ke level organisasi, ada dukungan yang diperbaharui untuk hubungan kepuasan-kinerja original. Ketika kepuasan dan data produktivitas dikumpulkan

untuk organisasi secara keseluruhan, dan bukannya pada level organisasi dengan karyawan yang puas. Dengan demikian walaupun seorang pekerja yang bahagia lebih produktif, benar bahwa organisasi yang berbahagia adalah lebih produktif.

Fred Luthans (2010:144) menjelaskan bahwa *“Perhaps the best conclusion about satisfaction and performance is that there is definitely a positive relationship.”* Artinya bahwa kepuasan dan kinerja pasti ada hubungan yang positif.

2. Kepuasan dan Kemangkiran

Karyawan yang tidak puas lebih besar kemungkinan untuk tidak bekerja. bagaimana kepuasan langsung mendorong ke kehadiran, dimana ada suatu dampak minimum dari faktor-faktor lain. Jika kepuasan mendorong kekehadiran, dimana tidak ada faktor-faktor luar, karyawan yang lebih puas akan tetap bekerja. Sementara karyawan yang tidak puas akan berdiam diri di rumah. Pekerja dengan skor yang lebih tinggi mempunyai kehadiran yang jauh lebih tinggi daripada mereka dengan tingkat kepuasan lebih rendah.

Hal ini sependapat dengan pernyataan Stephen P. Robbins (2005:87) yang menerangkan bahwa *“While it certainly makes sense that dissatisfied employees are more likely to miss work.”* Artinya bahwa karyawan tidak puas lebih cenderung kehilangan pekerjaan.

Senada dengan pendapat dari Fred Luthans (2010:145) yang menjelaskan mengenai kepuasan dan kemangkiran. *“It is important to remember that although high job satisfaction will not necessarily result in low absenteeism, low job satisfaction is more likely to bring about absenteeism.”* Artinya bahwa penting

untuk diingat bahwa walaupun kepuasan kerja yang tinggi tidak selalu menghasilkan tingkat absensi yang rendah, kepuasan kerja rendah lebih mungkin untuk membawa tentang ketidakhadiran.

3. Kepuasan dan Tingkat Keluar Masuknya Karyawan

Kepuasan juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya (*turnover*) karyawan, tetapi kolerasi itu lebih kuat daripada yang ditemukan pada kemangkiran. Faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, pengharapan mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu merupakan kendala yang penting pada keputusan untuk meninggalkan pekerjaan.

Bukti menyatakan bahwa suatu pelunak (moderator) yang penting dari hubungan antara kepuasan dan keluar masuknya karyawan adalah tingkat kinerja karyawan. Secara khusus, tingkat kepuasan kurang penting dalam meramalkan keluarnya karyawan untuk mereka yang kinerjanya tinggi. Lazimnya organisasi melakukan upaya cukup besar untuk menahan karyawan. Mereka mendapatkan kenaikan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Hal sebaliknya berlaku untuk pekerja yang kinerjanya buruk. Sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan ada tekanan halus untuk mendorong mereka keluar.

Fred Luthans (2010:145) menjelaskan pula mengenai kepuasan dan *turnover*.

High job satisfaction will not, in and of itself, keep turnover low, but it does seem to help. On the other hand, other variables enter into an employee's decision to quit besides job satisfaction. On the other hand, if jobs are tough to get and downsizing, mergers, and acquisitions are

occurring, as in recent years, dissatisfied employees will voluntarily stay where they are.

Pendapat dari Fred Luthan (2010:145) dapat diterjemahkan sebagai berikut; Kepuasan kerja yang tinggi tidak, dari dalam maupun dari dirinya sendiri, dengan menjaga turnover rendah, tetapi tampaknya ini dapat membantu. Di sisi lain, variabel-variabel lain masuk ke dalam keputusan karyawan untuk berhenti bekerja bukan karena kepuasan kerja. Di sisi lain, jika pekerjaan sulit didapatkan dan juga karena faktor perampingan, merger dan akuisisi yang terjadi, seperti yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir ini, karyawan yang tidak puas akan secara sukarela berada ditempat mereka sekarang bekerja.

2.1.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Tingkat Kepuasan Karyawan

Bagi sebuah organisasi atau perusahaan yang didalamnya terdapat setiap individu yang berbeda latar belakang, pemikiran dan persepsi tentu menjadi bahan pertimbangan yang telah dipikirkan secara baik mengenai tingkat kepuasan seperti apa yang selayaknya diberikan oleh para manajer terhadap bawahannya. Bukan hal yang mudah dalam menyeragamkan pemberian upeti untuk para karyawan. Tercapainya kepuasan karyawan merupakan faktor yang sangat berpengaruh bagi terciptanya tujuan dari perusahaan tersebut. Apabila kepuasan yang diharapkan oleh karyawan dapat terpenuhi, maka dengan sendirinya karyawan akan memberikan jasa semaksimal mungkin yang ia miliki untuk diabdikan bagi perusahaan dimana ia bekerja.

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Mengingat SDM merupakan unsur yang paling dominan dan penentu dalam perusahaan, maka pihak manajemen harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penentu untuk terciptanya kepuasan kerja karyawan salah satunya adalah dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Kepuasan kerja karyawan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang efektif secara individu menetapkan hubungan kepercayaan yang baik dan keyakinan dengan para karyawannya. Dalam setiap organisasi yang terkadang berubah dengan cepat, para karyawan menempatkan nilai yang tinggi atas hubungan dengan orang-orang yang mereka hormati dan percayai, termasuk kepada pimpinannya, anggota tim, dan pelaksana perusahaan (para pelanggan, pengecer, dan investor). Bila pemimpin menunjukkan bahwa mereka sungguh-sungguh peduli, orang-orang didukung untuk meletakkan lebih banyak usaha dan komitmen pada kerja.

Berikut adalah teori yang mengemukakan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan:

Menurut Sukarso (2010:189) bahwa “Kepemimpinan transformasional lebih erat dengan tingkat keluarnya karyawan yang rendah, produktifitas yang tinggi, dan kepuasan kerja karyawan yang lebih besar”.

Menurut Amarjit Gill, Alan B Flaschner, Shah, dan Ishaan Bhutani dalam *Business and Economics Journal*, Volume 2010: BEJ-18 yang berjudul *The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees* mengemukakan bahwa “Transformational leadership and empowerment have been found to be the best strategies to improve employee job satisfaction.” Transformasional kepemimpinan dan pemberdayaan telah ditemukan menjadi strategi terbaik untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

O.A. Afolabi, R. K Awosola dan S.O Omole dalam jurnal *Current Research Journal of Social Sciences* 2(3): 147-154, (2010:148) yang berjudul *Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Performance and Job Satisfaction among Nigerian Policemen*, yang dikutip pada <http://maxwellsci.com/print/crjss/v2-147-154.pdf> menyatakan:

There are a variety of factors that can influence a person's level of job satisfaction; some of these factors include the level of pay and benefits, the perceived fairness of the promotion system within a company, the quality of the working condition, leadership and social relationships and the job itself (the variety of tasks involved, the interest and challenge the job generates and the clarity of the job description requirement).

Menurut O.A. Afolabi, R. K Awosola dan S.O Omole dalam jurnal *Current Research Journal of Social Sciences* 2(3): 147-154, (2010:148) yang berjudul *Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Performance and Job Satisfaction among Nigerian Policemen*, menyatakan

Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi tingkat seseorang pekerjaan kepuasan; beberapa faktor-faktor ini meliputi tingkat upah dan manfaat, keadilan dirasakan promosi sistem dalam perusahaan, kualitas kerja kondisi, kepemimpinan dan hubungan sosial dan pekerjaan sendiri (berbagai tugas yang terlibat, minat dan tantangan pekerjaan menghasilkan dan kejelasan pekerjaan deskripsi kebutuhan.

Menurut Jai Prakash Sharma dan Naval Bajpai dalam *Research Journal of International Studies - Issue 16* (September, 2010) 2010:75 yang berjudul *Effective Leadership and its Linear Dependence on Job Satisfaction: A Comparative Study in Public and Private Organization in India*. Yang dikutip dalam www.eurojournals.com/rjis_16_08.pd. Menyatakan bahwa “*Transformational leaders convert incompetence in to competence. Walumbwa et al.,(2004) found that transformational leadership is positively related to organizational commitment and job satisfaction, and negatively related to job and work withdrawal.* Pemimpin transformasional mengubah ketidakmampuan untuk kompetensi. Walumbwa *et al.*, (2004) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berkaitan dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, dan negatif yang berkaitan dengan penarikan dan bekerja.

Stephen P. Robbins dan Timothy Judge penerjemah Diana Angelica (2008:92)mengemukakan:

Pemimpin transformasional bisa memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi dan mengorbankan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi insprasional, dan pengaruh yang ideal, seluruhnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektivitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi.

Menurut Liana M. Wastonv dalam *Leadership's Influence On Job Satisfaction* 298 March/April 2009, Vol. 80/No. 4, yang dikutip pada https://ckm.osu.edu/sitetool/sites/radtechpublic/documents/Leadership_and_Job_Satisfaction.pdf mengemukakan “*To be effective, leaders must consider the needs of others individually and adapt their style and methods to meet followers' needs. Individual con- sideration, an aspect of transformational leadership.*” Dalam jurnal tersebut menjelaskan Agar efektif, pemimpin harus mempertimbangkan kebutuhan orang lain secara individual dan beradaptasi dengan gaya mereka dan metode untuk memenuhi kebutuhan pengikut. Pertimbangan individu adalah suatu aspek dari kepemimpinan transformasional.

2.1.5 Resume Hasil Penelitian Pendahuluan

Beberapa resume hasil penelitian pendahuluan yang memiliki variabel dan objek yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis seperti dalam Tabel 2.6 berikut.

TABEL 2.6
PENELITIAN TERDAHULU

No.	Nama Peneliti	Tahun	Unit analisis	Judul Penelitian	Hipotesis	Persamaan	Perbedaan
1.	Antonius Wahyu Dwiatmojo (022423)	2007	Unit Produksi PT. Perusahaan Logam Bima	Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi.	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada unit produksi PT. Perusahaan Logam Bima, dapat diterima.	Variabel independent sama yaitu kepemimpinan transformasional	Penelitian pada karyawan unit produksi PT. Perusahaan Logam Bima sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada karyawan

No.	Nama Peneliti	Tahun	Unit analisis	Judul Penelitian	Hipotesis	Persamaan	Perbedaan
							PT. Nusantara Card Semesta.
2.	Nanik Suprehatin	2008	Survey Pada PT. Wangsa Jatra Lestari Pajang Kartasura	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mempunyai kontribusi pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.	Variabel independent sama yaitu kepemimpinan transformasional	Penelitian pada karyawan PT. Wangsa Jatra Lestari Panjang Kartasura sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada karyawan PT. Nusantara Card Semesta
3.	Jimmy Ellya Kurniawan Jurnal Vol 10, No 1	2008	Tenaga penjualan jasa asuransi.	<i>Perception of Transformational Leadership Style From Direct Superior To Self Efficacy</i>	Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dari atasan langsung untuk <i>self efficacy</i> asuransi tenaga penjualan	Variabel independent sama yaitu kepemimpinan transformasional	Penelitian pada karyawan tenaga kerja penjualan jasa asuransi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada karyawan PT. Nusantara Card Semesta
4.	Sumadi	2009	RSU Nirmala Suri Sukoharjo	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepercayaan terhadap pemimpin sebagai variabel pemoderasi	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepercayaan terhadap pemimpin mempunyai pengaruh yang positif dan	Variabel independent sama yaitu kepemimpinan transformasional	Penelitian pada karyawan RSU Nirmala Suri Sukoharjo, sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada

No.	Nama Peneliti	Tahun	Unit analisis	Judul Penelitian	Hipotesis	Persamaan	Perbedaan
					signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.		karyawan PT. Nusantara Card Semesta
5.	Anikmah B 200 040 362	2008	Karyawan PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama	Variabel independent sama yaitu kepemimpinan transformasional	Penelitian pada karyawan PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada karyawan PT. Nusantara Card Semesta

Sumber: Referensi dari Berbagai Jurnal dan Skripsi

Berdasarkan Tabel 2.6 hasil penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan penelitian yang diteliti penulis dengan penelitian yang sudah ada. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel-variabelnya yaitu gaya kepemimpinan transformasional yang dimensinya mencakup pengaruh yang ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan yang bersifat individual. Penelitian penulis memiliki perbedaan yang spesifik dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, terutama yang menyangkut variabel independen. Penulis menggunakan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel independen dengan dimensi yang mencakup faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial.

Objek yang diteliti penulis berbeda dengan objek penelitian terdahulu, Jimmy Ellya Kurniawan (2008) meneliti karyawan asuransi tenaga penjualan,

Sumandi (2009) meneliti objek di RSUD Nirmala Suri Sukoharjo, Nanik Suprehatin (2008) meneliti karyawan PT. Wangsa Jatra Lestari Panjang Kartasura, Antonius Wahyu Dwiatmojo (2007) meneliti unit produksi pada PT. Perusahaan Logam Bima.

Berdasarkan penelusuran atas berbagai penelitian terdahulu dan sumber ilmiah lainnya melalui kepustakaan, sampai sejauh ini belum ditemui adanya penelitian dengan cangkupan yang identik dengan penelitian penulis, baik secara teoritis ataupun metode yang digunakan, sehingga diyakini penelitian ini memiliki orsinalitas yang cukup tinggi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sebuah perusahaan tidak akan dapat berjalan sesuai dengan tujuan apabila didalamnya tidak terdapat manajemen sumber daya yang berkualitas. “Manajemen sumber daya manusia mengacu pada praktek-praktek dan kebijakan yang dibutuhkan untuk melaksanakan aspek manajemen personil pada pekerjaan, khusus, memperoleh pelatihan, menilai, bermanfaat, dan menyediakan lingkungan yang aman, etis, dan adil untuk karyawan di perusahaan”, (Gary Dessler, 2009:2).

Pengelolaan sumber daya manusia bila dilakukan dengan benar maka akan menciptakan sumber daya manusia yang berpotensi tinggi dan dapat melihat peluang atau cara agar perusahaan dapat terus berkembang. Bagaimanapun, mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya merupakan bagian penting dari tugas MSDM.

Fungsi MSDM yang digunakan dalam penelitian ini memakai fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2008:21-23), meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pegarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi yang memuat tentang informasi terhadap atasan dan bawahan.

3. Pengarahan

Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian karyawan meliputi:

- a. kehadiran
- b. kedisiplinan
- c. perilaku
- d. kerjasama
- e. pelaksanaan pekerjaan
- f. menjaga situasi lingkungan pekerjaan

5. Pengadaan

Pengadaan meliputi proses penarikan karyawan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi karyawan.

6. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi merupakan proses pemberian balas jasa kepada karyawan sebagai imbalan dari perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan yang meliputi hubungan antar manusia, motivasi, kepemimpinan, kesepakatan kerja bersama dan *collective bargaining*.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebagainya.

Salah satu fungsi MSDM menurut Malayu S.P Hasibuan adalah fungsi pengintegrasian, yang meliputi:

1. Hubungan antar manusia, adalah hubungan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama.
2. Motivasi, mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja secara produktif.
3. Pemimpin dan kepemimpinan, kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.
4. Kesepakatan kerja bersama, berperan penting dalam menciptakan pengintegrsian, membina kerja sama, dan menghindarkan terjadinya konflik dalam perusahaan.
5. *Collective bargaining*, adalah adanya perundingan antara pemimpin perusahaan dengan pimpinan serikat buruh (karyawan) dalam menetapkan keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan dan kebutuhan buruh.

Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dari pengintegrasian. Semua pimpinan secara nyata harus terlibat dalam proses sumber daya manusia secara terintegrasi. Kunci utama pengambilan keputusan pada sumber daya manusia dibuat oleh seorang pemimpin. Menurut Rost dalam Ambar Teguh Sulistyani (2008:136) menyatakan “Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang memungkinkan perubahan yang nyata yang mencerminkan perubahan yang nyata.”

Pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah yang baru. Saat ini gaya dari model kepemimpinan terus berkembang, sebelumnya kepemimpinan dikenal dengan beberapa tipe, diantaranya:

Malayu (2008:170) membagi jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan Otoriter
2. Kepemimpinan Partisipatif
3. Kepemimpinan Delegatif

Stephen P. Robbins dan Timothy Judge penerjemah Diana Angelica

(2008:48) membagi gaya kepemimpinan diantaranya:

1. Kepemimpinan Situasional
2. Kepemimpinan Partisipasi
3. Kepemimpinan Karismatik
4. Kepemimpinan Autentik
5. Kepemimpinan Transaksional
6. Kepemimpinan Transformasional

Sementara Sukarso (2010:179) membagi gaya kepemimpinan menjadi

beberapa jenis:

1. Kepemimpinan Atribusi
2. Kepemimpinan Karismatik
3. Kepemimpinan Transaksional
4. Kepemimpinan Transformasional
5. Kepemimpinan Partisipatif
6. Kepemimpinan Efektif Terpadu

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana salah satu gaya kepemimpinan yang ada yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

Andreas Lako (2005:90) mengemukakan “Model kepemimpinan transformasional bertujuan untuk mendorong *extra effort* karyawan (*followers*) untuk mencapai *expected performance* dan *performance beyond expectations* tersebut.”

Avolio dalam Fred Luthans (2010:430) menjelaskan *Transformational leadership characterized by idealize leadership, inspiring leadership, intellectual stimulation, and individualized consideration represent a cluster of interrelated style aimed at the following: (i) Changing situations for the better, (ii) Developing followers into leaders, (iii) Overhauling organizations to provide them with new*

strategic directions, (iv) Inspiring people by providing an energizing vision and high ideal for moral ethical conduct. Artinya Kepemimpinan Transformasional ditandai dengan menjunjung tinggi kepemimpinan, kepemimpinan inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual mewakili sekelompok gaya saling bertujuan sebagai berikut:

1. Mengubah situasi menjadi lebih baik
2. Mengembangkan pengikut menjadi pemimpin
3. Merombak organisasi untuk menyediakan mereka dengan arah strategis yang baru
4. Inspiring orang dengan memberikan suatu visi energi dan tinggi melakukan musuh yang ideal etika moral

Hal ini sependapat dengan Ernie Tisnawati (2005:274) yang menjelaskan mengenai kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin dimana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal baru yang perlu diketahui dan dikerjakan.

Menurut Amarjit Gill, Alan B Flaschner, Charul Shah, Ishaan Bhutani dalam *The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees, Business and Economics Journal, Volume 2010:3 BEJ-18*, mengemukakan *Transformational leadership (TL) is operationally defined as the extent to which managers motivate and encourage employees (1) to use their own judgment and intelligence to solve problems while performing their jobs, (2) transfer missions to employees, and (3) express appreciation for good work.* Kepemimpinan

Transformasional (KT) secara operasional didefinisikan sebagai sejauh mana manajer memotivasi dan mendorong karyawan untuk:

- (1) menggunakan penilaian mereka sendiri dan intelegen untuk memecahkan masalah ketika melakukan pekerjaan mereka.
- (2) transfer misi kepada karyawan, dan
- (3) menyampaikan penghargaan untuk pekerjaan yang baik.

Pemimpin transformasional bisa memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi dan mengorbankan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi insprasional, dan pengaruh yang ideal, seluruhnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektivitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi.

Indikator dari kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam Andrea Lako (2005:90), yaitu:

1. Pengaruh yang ideal, mampu membentuk dan memperluas pengikut mereka melalui energi, keyakinan, ambisi, dan asertifitas mereka serta menangkap peluang-peluang yang ada.
2. Motivasi inspirasional, mendorong kemauan karyawan untuk melaksanakan eksperimen yang berguna untuk organisasi.
3. Stimulasi Intelektual, kemampuan pemimpin untuk memberikan kepuasan.
4. Pertimbangan yang bersifat individual, pemimpin memiliki kompetensi, memperingatkan ancaman, tantangan dan peluang kepada karyawan.

Sementara Dwi Suryanto (2007:1) mengemukakan unsur perilaku dari kepemimpinan transformasional, mencakup:

1. *Idealized Influence*, adalah menunjukkan keyakinan diri yang kuat, menghadirkan diri dalam saat-saat yang sulit, menumbuhkan kebanggaan.

2. *Individualized Consideration*, merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individu, mengidentifikasi kemampuan karyawan, memberi kesempatan belajar, dan memberdayakan bawahan.
3. *Inspirational Motivation*, menginspirasi karyawan mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, dan membicarakan dukungan terhadap apa yang dilakukan.
4. *Intellectual Stimulation*, mendorong pemanfaatan imajinasi, mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika, dan mengajak melihat perspektif baru.

Stephen P. Robbins dan Timothy Judge (2008:91) penerjemah Diana Angelica mengungkapkan pula mengenai ciri karakteristik kepemimpinan transformasional, diantaranya:

1. Pengaruh yang ideal, mencangkup memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, dan mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Motivasi yang inspirasional, diantaranya mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada upaya, dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.
3. Stimulasi Intelektual, meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecah masalah yang cermat.
4. Pertimbangan yang bersifat individual, meliputi memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing karyawan secara individu, dan melatih dan memberikan saran.

Kepemimpinan transformasional menurut Anikmah (2008:35) meliputi empat cara, yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh Idealisme. Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian. Adapun indikator pengaruh idealisme dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:
 - a. Kebanggaan
 - b. Kepercayaan
 - c. Loyalitas
 - d. Rasa Hormat

2. Motivasi Inspirasional. Pemimpin optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Adapun indikator motivasi inspirasional dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:
 - a. Memotivasi bawahan
 - b. Penggunaan simbol
 - c. Pencapaian tujuan
 - d. Kemampuan
3. Stimulasi Intelektual. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif. Adapun indikator stimulasi intelektual dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:
 - a. Menciptakan iklim yang kondusif
 - b. Memunculkan ide baru
 - c. Penyelesaian Masalah
4. Konsiderasi Individual. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Adapun indikator konsiderasi individual dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:
 - a. Perhatian
 - b. Penghargaan
 - c. Penasehat melalui interaksi personal

Kepemimpinan transformasional lebih erat dengan tingkat keluarnya karyawan yang rendah, produktifitas yang tinggi, dan kepuasan kerja karyawan yang lebih besar (Sukarso 2010:189). Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan

kerja karyawan, karena diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Penerapan kepemimpinan transformasional merupakan cara pemimpin untuk menghasilkan kepuasan kerja karyawannya pada perusahaannya. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka akan menghasilkan produktivitas kerja yang baik.

Kepuasan kerja karyawan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sehubungan dengan hal tersebut, A.A Mangkunegara (2007:117) mengemukakan bahwa Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Menurut Triton PB (2005:153) mengungkapkan “Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.”

Sedangkan Anna Paproková dalam *Joint International IGIP-SEFI Annual Conference 2010:1, 19th - 22nd September 2010, Trnava, Slovakia* yang berjudul *Gender Aspects Of Job Satisfaction Of Graduates From The Vsb–Technical University Ostrava* menyatakan “*The job satisfaction is defined as a certain balance between needs and expectations of the employee in relation to work and their fulfilling.*” Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keseimbangan tertentu antara kebutuhan dan harapan karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaan dan memenuhi mereka.

Kepuasan karyawan perlu memperhatikan bagaimana cara pegawai merasakan dirinya maupun pekerjaannya. Setiap individu karyawan apabila

memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan memberikan loyalitas dan kinerja yang maksimal pada pekerjaannya.

Steven G. Westlund dan John C. Hannon dalam *Journal Of Information Technology Management Volume XIX, Number 4, 2008:2* yang berjudul *Retaining Talent: Assessing Job Satisfaction Facets Most Significantly Related To Software Developer Turnover Intentions*, mengemukakan faktor kepuasan kerja “*The independent job satisfaction variables were: (a) contingent rewards, (b) promotion, (c) supervision, (d) pay, (e) operating conditions, (f) coworkers, (g) benefits, and (h) communication, and (i) the nature of work. The dependent variable, turnover intentions, reflected combined scales of thoughts of quitting and intent to leave.* Variabel independen kepuasan kerja adalah:

- (a) kontingen hadiah,
- (b) promosi,
- (c) pengawasan,
- (d) membayar,
- (e) kondisi operasi,
- (f) rekan kerja,
- (g) manfaat, dan
- (h) komunikasi,
- (i) sifat pekerjaan, ini tergantung pada variabel, keinginan berpindah, tercermin pada gabungan skala pikiran berhenti dan niat untuk pergi.

Seperti yang dikemukakan oleh Moch As'ad (2004:115) mengemukakan faktor pemenuhan kepuasan kerja karyawan meliputi:

1. Faktor psikologis, yaitu merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai meliputi: minat, bakat, keterampilan, ketentraman kerja dan sikap kerja.
2. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara sesama pegawai dengan atasan maupun antara pegawai yang berbeda jenis dan unit kerjanya.
3. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan kondisi fisik lingkungan pekerjaan dengan pegawai meliputi jenis pekerjaannya, waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu.

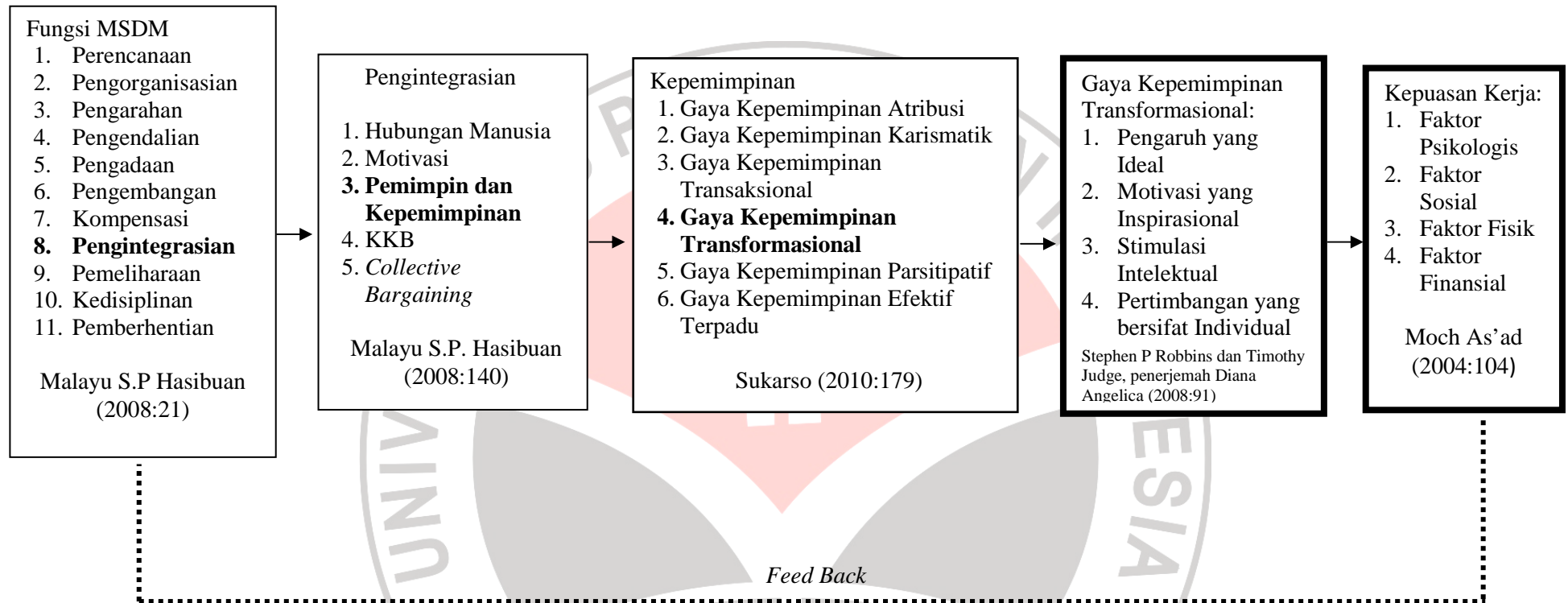
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan promosi, dan sebagainya.

Sikap yang akan ditunjukkan apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya dicerminkan dengan kedisiplinan kerjanya serta prestasi kerjanya yang memuaskan. Puas atau tidak puasnya pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai, serta bagaimana pemimpin lebih peka terhadap pemenuhan yang menjadi kebutuhan karyawan baik itu yang berupa materil atau nonmateril. Dengan demikian akan lebih mudah bagi perusahaan untuk mencapai visi dan misi dari perusahaan. Hubungan yang jelas antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dapat diketahui dengan memperhatikan pendapat Stephen P. Robbins (2008:92) berpendapat bahwa:

Pemimpin transformasional bisa memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi dan mengorbankan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi insprasional, dan pengaruh yang ideal, seluruhnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektivitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi.

Berdasarkan kerangka teori di atas menunjukkan bahwa adanya hubungan atau pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Semakin baik penerapan penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan.

Berikut gambar kerangka pemikiran penelitian yang disajikan pada Gambar 2.3 pada halaman berikut:

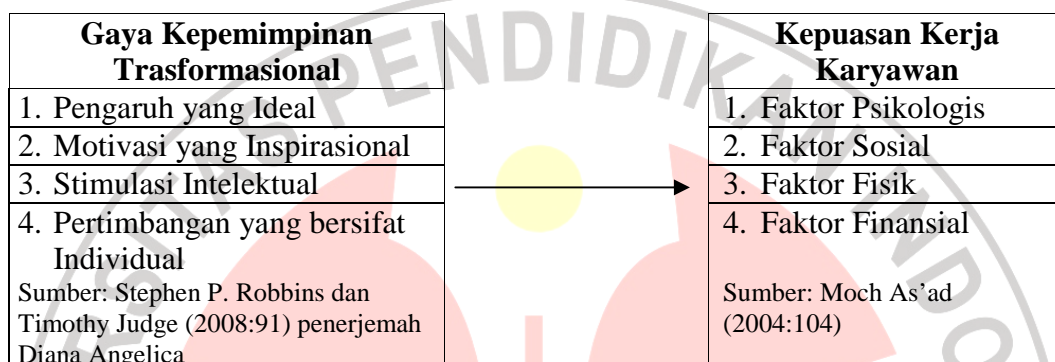


KETERANGAN

- Diteliti
- Tidak diteliti
- Pengaruh
- Feed Back

GAMBAR 2.3
KERANGKA PEMIKIRAN
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, maka disusun sebuah paradigma. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Secara jelas digambarkan dalam Gambar 2.4 sebagai berikut:



GAMBAR 2.4
PARADIGMA PENELITIAN
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. NUSANTARA
CARD SEMESTA BANDUNG

2.3 Hipotesis

Menurut Suharsimi Arikunto (2009:64) “Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data terkumpul”.

Menurut Sugiono (2008:39) mengemukakan pengertian hipotesis yaitu:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang disebutkan di atas, peneliti merumuskan hipotesis bahwa:

1. Gambaran kepemimpinan transformasional PT. Nusantara Card Semesta Bandung diprediksi sudah cukup baik.
2. Gambaran kepuasan kerja karyawan PT. Nusantara Card Semesta Bandung diprediksi sudah cukup baik.
3. Terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Nusantara Card Semesta Bandung.

