

BAB II

LANDASAN TEORI

A. TINJAUAN PUSTAKA

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian

Menurut Cribbin (2010:142) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh konsensus dan keikatan pada sasaran bersama melalui syarat-syarat organisasi yang dicapai dengan pengalaman, dan kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2008:118), kepemimpinan adalah gaya seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

Menurut Moenir (2008:106), kepemimpinan pada dasarnya mempunyai pokok pengertian sebagai sikap, kemampuan, proses atau konsep yang dimiliki oleh seseorang sedemikian rupa sehingga ia diikuti, dipatuhi, dihormati, dan disayang oleh orang lain dan orang itu bersedia dengan penuh keikhlasan melakukan perbuatan atau kegiatan yang dikehendaki oleh orang tersebut.

b. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Soekanto (2007:296), dalam perilaku kepemimpinan terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu :

1) Kepemimpinan Gaya Otoriter (*Authocratic Leadership*)

Kepemimpinan gaya otoriter adalah kepemimpinan yang berpusat pada atasan, di mana keputusan yang diambil dilakukan sendiri tanpa mengikutsertakan atau meminta pendapat bawahan. Menurut Soekanto (2007:132), ciri-ciri kepemimpinan gaya otoriter antara lain:

- a) Standar kerja mutlak terpusat pada pemimpin.
- b) Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin
- c) Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin.
- d) Komunikasi berlangsung satu arah dari pemimpin.
- e) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat.
- f) Prakarsa selalu datang dari pemimpin.
- g) Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberi saran, pertimbangan atau pendapat.
- h) Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif.
- i) Lebih banyak kritik daripada pujian.
- j) Pemimpin menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat.
- k) Pemimpin menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat.
- l) Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman.
- m) Kasar dalam bertindak.
- n) Kaku dalam bersikap.

o) Produktivitas keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pemimpin.

2) Kepemimpinan Gaya Demokratis (*Democratic Leadership*)

Menurut Soekanto (2007:301), ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain:

- a) Standar kerja pemimpin tidak mutlak.
- b) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian standar kerja kepada bawahannya.
- c) Keputusan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan.
- d) Kebijakan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan.
- e) Komunikasi berlangsung timbal balik.
- f) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan para bawahan dilakukan secara wajar.
- g) Prakarsa dapat datang dari pemimpin maupun bawahan.
- h) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat.
- i) Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan bersifat permintaan dari pada instruktif.
- j) Pujian dan kritik seimbang.
- k) Pemimpin mendorong prestasi dari bawahan dalam batas kemampuan masing-masing.
- l) Pemimpin meminta kesetiaan para bawahan secara wajar.

- m) Pemimpin memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.
- n) Terdapat suasana saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai.
- o) Produktivitas dipikul bersama antara pemimpin dan bawahan.

3) Kepemimpinan Gaya Kebebasan (*Laissez Faire Leadership*)

Menurut Soekanto (2007:124), ciri-ciri gaya kepemimpinan ini :

- a) Pemimpin melimpahkan standar kerja sepenuhnya kepada bawahan.
- b) Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan.
- c) Kebijakan lebih banyak dibuat oleh bawahan.
- d) Pemimpin hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan.
- e) Hampir tidak ada pengawasan terhadap aktivitas bawahan.
- f) Prakarsa selalu datang dari bawahan.
- g) Hampir tidak ada pengarahan dari pemimpin.
- h) Peran pemimpin sangat sedikit dalam kegiatan kelompok.
- i) Keputusan pribadi lebih diutamakan daripada keputusan kelompok.
- j) Produktivitas keberhasilan organisasi dipikul oleh perseorangan.

c. Sifat-Sifat Umum Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2008:164), kepemimpinan harus memiliki sifat umum yang nampak mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi adalah sebagai berikut :

1) Energi fisik dan mental

Hampir setiap pribadi memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa, yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga. Hal ini ditambah dengan kekuatan-kekuatan mental berupa semangat juga, motivasi kerja dan disiplin, kesadaran, ketahanan batin dan kemauan yang luar biasa untuk mengatasi semua permasalahan yang dihadapi.

2) Bersemangat untuk mencapai tujuan

Memiliki keyakinan akan kebenaran dan kugunaan semua perilaku yang dikerjakan dan tahu persis kemana arah yang akan ditujunya, serta pasti memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun bagi kelompok yang dipimpinnya.

3) Bergairah dalam bekerja

Pekerjaan yang dilaksanakan dan tujuan yang akan dicapai itu harus sehat, bernilai, memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, kerja memberikan sukses dan menimbulkan semangat.

4) Ramah tamah dan kasih sayang

Kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak sedangkan keramahan itu mempunyai sifat mempengaruhi orang lain, juga membuka setiap hati yang masih tertutup untuk menanggapi kemudahan tersebut.

5) Setia (*loyal*) terhadap organisasi

Pemimpin itu harus bersifat terbuka, merasa utuh, bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya, bahkan senasib sepenanggungan dalam perjuangan yang sama.

6) Memiliki keahlian teknis

Pemimpin yang berhasil itu memiliki satu/beberapa kemahiran teknis itu agar ia mempunyai kewajiban dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.

7) Ketegasan dan konsisten

Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.

8) Kecerdasan dan kesanggupan mengambil keputusan

Kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan cara yang tepat untuk memecahkan masalah.

9) Kecakapan mengajar

Mampu menuntut, mendidik, mendorong, menggerakkan anak buah.

10) Jujur dapat dipercaya

Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buah.

d. Keterampilan yang Harus Dimiliki Pemimpin

Menurut Handoko (2011:135), seorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin atau manajer harus mempunyai keterampilan-keterampilan. Adapun keterampilan-keterampilan tersebut antara lain:

1) Keterampilan Konseptual (*Conseptual Skill*)

Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan keseluruhan kepentingan dan kegiatan kelompok.

2) Keterampilan Kemanusiaan (*Human Skill*)

Ketrampilan kemanusiaan adalah kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain sebagai individu maupun sebagai kelompok.

3) Keterampilan Administratif (*Administrative Skill*)

Keterampilan administratif adalah keseluruhan keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaiannya dan pengawasan.

4) Keterampilan Teknik (*Technical Skill*)

Keterampilan teknik adalah keterampilan menggunakan peralatan-peralatan prosedur atau teknik dari suatu bidang tertentu. Perbedaan tingkatan dalam manajemen akan membedakan pula proposisi masing-masing kebutuhan atas keterampilan-keterampilan tersebut. Sebagai contoh, manajer puncak lebih membutuhkan keterampilan konseptual dibandingkan manajer lini pertama yang lebih memerlukan keterampilan teknis.

e. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Menurut Siagian (2008:145), perilaku kepemimpinan pada umumnya dimotivasi oleh keinginan memperoleh tujuan tertentu dan perilaku tersebut diwujudkan dalam serangkaian kegiatan atau aktivitas. Seorang pemimpin atau manajer pada dasarnya merupakan orang yang paling produktif terhadap kemajuan atau kemunduran sebuah organisasi. Oleh karena itu, mereka dituntut memiliki kemampuan lebih dibanding yang lain. Kemampuan-kemampuan yang umumnya dituntut dari seorang pemimpin, antara lain:

- 1) Memiliki kondisi fisik yang sehat
- 2) Berpengetahuan luas
- 3) Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya

- 4) Mengetahui dengan jelas sifat hakiki dan kompleksitas dari tujuan yang hendak dicapai
 - 5) Memiliki daya kerja dan antusiasme yang besar
 - 6) Dapat mengambil keputusan dengan cepat
 - 7) Objektif dalam arti menguasai emosi dan lebih banyak menggunakan rasio
 - 8) Adil dalam memperlakukan bawahan
 - 9) Menguasai teknik-teknik berkomunikasi
 - 10) Menguasai prinsip-prinsip *human relation*
 - 11) Dapat dan mampu bertindak sebagai penasehat terhadap bawahannya tergantung situasi dan masalah yang dihadapi
 - 12) Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.
- f. Peran pemimpin

Menurut Siagian (2008:149), seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peranan tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat "interpersonal", "informasional", dan "dalam kancah pengambilan keputusan".

1) Peranan yang Bersifat Interpersonal

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani (*human skill*). Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinan, seorang manajer berinteraksi dengan manusia, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah "stakeholders" di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran "interpersonal" yang menampakkan diri dalam tiga bentuk.

Pertama: selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legel dan seremonial. Menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan, dan mitra kerja adalah contoh-contohnya. Kedua: Selaku pemimpin yang berproduktivitas untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataan "berurusan" dengan semua bawahan. Ketiga: Peran selaku penghubung dimana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang memiliki informasi yang diperlukan oleh organisasi. Peran tersebut dimainkan dengan berbagai cara, seperti pembicaraan per

telepon, menggunakan e-mail, pertemuan, rapat, dan kunjungan kerja.

2) Peranan yang Bersifat Informasional

Kini semakin kuat gaung pendapat yang mengatakan bahwa informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan dimasa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga bentuk yaitu:

a) Peran sebagai manajer

Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Seseorang manajer selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan dari luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditunjukkan kepadanya, tetapi kepada orang lain dalam organisasi. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi, yang dihadapi oleh para manajer dewasa ini ialah melimpahnya informasi yang diterimanya. Informasi ini tidak semuanya diperlukan dan tidak semuanya bermutu tinggi, berbeda dengan era pra-teknologi informasi dimana kelangkaan informasilah yang dihadapi. Justru karena itu

semakin penting untuk menyadari bahwa dalam dunia nyata, betapapun canggihnya teknologi informasi yang digunakan, mutu informasi yang dihasilkan tetap tergantung pada mutu data yang dikumpulkan dan diolah. Mustahil menghasilkan informasi bermutu tinggi dengan data bermutu rendah sebagai bahan mentah atau bahan bakunya. Tampaknya, pemeo ” Jika sampah yang masuk, sampah juga keluar” (*Garbage In Garbage Out –GIGO*) masih berlaku. Dengan demikian peran pemantau tidak sekedar mengetahui arus keluar-masuknya informasi, akan tetapi juga mampu mengambil langkah-langkah agar informasi bermutulah yang diterima.

b) Peran sebagai pembagi atau diseminator informasi.

Berbagai informasi yang diterima oleh seorang mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan.

c) Peran selaku juru-bicara organisasi.

Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama

jika secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya. Peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara seperti rapat umum tahunan pemegang saham, atau lebih terbatas dalam bentuk rapat dengan para anggota dewan komisaris organisasi, negosiasi dengan instansi pemerintah, negosiasi dengan pemasok, dan pertemuan dengan para anggota asosiasi organisasi sejenis. Peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya. Para bawahan pun akan mengetahui bagaimana persepsi berbagai pihak di luar organisasi dan jika mereka mengetahui bahwa citra itu positif, hal itu merupakan dorongan kuat bagi mereka untuk memberi kontribusi yang makin besar demi keberhasilan organisasi, antara lain dengan meningkatkan produktivitas kerjanya.

3) Peran Pengambilan Keputusan

Jika pilihan harus dijatuhkan pada tiga peran yang harus dimainkan seorang pemimpin dalam organisasi, mungkin akan banyak orang yang akan menjatuhkan pilihan pada peran ketiga ini. Peranan ini mengambil empat bentuk, sebagai berikut:

a) Selaku enterpreneur.

Sebagai enterpreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan; meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. Peran ini dimainkan melalui pertemuan-pertemuan yang dimaksudkan untuk merumuskan dan menetapkan strategi yang bermuara pada dirancang dan dimulainya proyek untuk mewujudkannya.

b) Perendam gangguan.

Peran ini antara lain berarti kesediaan memikul produktivitas untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi.

c) Pembagi sumber dana dan daya.

Sering orang mengkaitkan manajemen dengan standar kerja atau kekuasaan. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi manajerial seseorang, standar kerja atau kekuasaannya pun makin besar. Standar kerja atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diantaranya standar kerja untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk di antaranya standar kerja untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, standar kerja mempromosikan

orang standar kerja menurunkan pangkat, standar kerja mencopot seseorang dari jabatannya, standar kerja mengenakan sanksi, dan standar kerja mengalokasikan dana termasuk waktu. Kewenangan atau kekuasaan itulah yang membuat para bawahan berganutung kepadanya.

d) Perundingan bagi organisasi.

Telah dikemukakan bahwa makin tinggi jabatan seseorang, ia makin lebih banyak berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi ketimbang dengan "orang-orang dalam". Dengan kata lain ia semakin sering berperan selaku perundingan untuk organisasi. Misalnya, berunding dengan instansi pemerintah tertentu untuk memperoleh izin. Berunding dengan para pemasok agar bahan-mentah atau bahan baku diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu, tersedia secara kontinu dengan mutu yang tinggi tetapi dengan harga yang wajar. Dan banyak lagi. Kesemuanya itu mempunyai implikasi bahwa seseorang yang mendapat kepercayaan untuk jabatan pemimpin dituntut memiliki kemampuan mengenai faktor-faktor berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, mengenali kendala yang mungkin menghadang, peluang yang mungkin timbul mendadak, dan ancaman yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya.

Kemampuan tersebut akan memungkinkannya untuk memainkan peranannya selaku pemimpin yang baik.

Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin ialah keterampilan insani (*human skill*) (Kunarto, 2008:54). Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan baik di dalam maupun di luar organisasi.

Pada akhir-akhir ini karyawan mendapat banyak kritik dan teguran dari masyarakat mengenai pelayanan yang belum sesuai dengan harapan masyarakat. Hal ini disebabkan karena beberapa faktor, diantaranya adalah manajemen kepemimpinan, motivasi serta kemampuan yang ada pada masing-masing karyawan. Karyawan menyadari bahwa

faktor penentu keberhasilan adalah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Karena masyarakat merupakan tujuan akhir dari tugas dan fungsi karyawan sebagai abdi negara (Kunarto, 2008:138).

g. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Reksohadiprojo dan Handoko (2011:290), ada 10 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam pemerintahan antara lain :

1) Kecerdasan (*Intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

2) Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4) Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

5) Memiliki Pengaruh yang Kuat

Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

6) Memiliki Pola Hubungan yang Baik

Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

7) Memiliki Sifat-Sifat Tertentu

Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggerakkan bawahannya.

8) Memiliki Kedudukan atau Jabatan

Seorang pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat karena kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

9) Mampu Berinteraksi

Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan.

10) Mampu Memberdayakan

Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.

Menurut Siagian (2008:121), indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1) Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

2) Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan

selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi

dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

- 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

- 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional. Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut

sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

2. Lingkungan Kerja

a. Pengertian

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di kantor. Lingkungan kerja tidak hanya terbatas dari bentuk fisik tempat kita bekerja. Lingkungan kerja bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti sarana dan prasarana yang disediakan, rekan kerja, tingkat persaingan, kepemimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pemimpinnya (Cokroaminoto, 2007:127).

Menurut Kusuma (2007:175), lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam mengemban tugas-tugas yang ada. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan (Sukmawati, 2008:176).

b. Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011:188), faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan kerja fisik yaitu :

1) Penerangan/Cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- a) Cahaya langsung
- b) Cahaya setengah langsung
- c) Cahaya tidak langsung
- d) Cahaya setengah tidak langsung

2) Temperatur di tempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

3) Kelembaban di Tempat Kerja

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

4) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar

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

5) Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- a) Lamanya kebisingan
- b) Intensitas kebisingan
- c) Frekuensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

6) Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alat ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis.

7) Bau-bauan di Tempat Kerja

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

digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8) Tata Warna di Tempat Kerja

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

9) Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengukur tata letak, tata warna, perlengkapan, kebersihan dan lainnya untuk bekerja. Upaya untuk menjaga dekorasi tempat kerja ini tetap terjaga, bisa menggunakan jasa *Office Boy* (OB).

10) Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dibunyikan di tempat kerja.

Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11) Keamanan di Tempat Kerja

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

Menurut Simamora (2008:204), faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan kerja non fisik (psikologis), yaitu:

1) Hubungan antar Pribadi

Manajemen harus menciptakan hubungan kerja yang erat antar pegawai. Hubungan kerja yang erat antar pegawai dapat meningkatkan semangat kerja. Hubungan manusiawi dalam organisasi dapat terjadi secara horizontal, vertikal dan diagonal. Hubungan horizontal adalah hubungan antar sesama rekan kerja baik hubungan antar sesama bawahan maupun hubungan antar sesama atasan. Hubungan vertikal adalah hubungan antar atasan dengan bawahan, sementara hubungan diagonal adalah hubungan antar atasan dari suatu organisasi dengan seseorang atau sekelompok bawahan dari unit organisasi lainnya. Dalam menjalin hubungan antar pribadi tersebut diperlukan keramahan, suasana saling mempercayai, selaras, kerjasama yang baik

sehingga tercipta lingkungan kerja psikologis yang nyaman yang dapat mendorong semangat kerja pegawai (Pabundu, 2006:79).

2) Supervisi

Peranan supervisi dalam suatu lingkungan kerja cukup penting, terutama dalam hal memotivasi bawahan dan memperlancar komunikasi. Supervisor hendaknya seorang yang berpengalaman, cakap dan manusiawi sehingga mampu melatih, mengarahkan, mendorong, bersikap simpatik serta menunjukkan masalah dan jalan pemecahannya terhadap bawahan. Supervisi harus mampu membangun komunikasi yang baik dan bersifat bebas antara atasan dan bawahan sehingga dapat mengungkapkan sesuatu secara jujur tanpa rasa takut. Hal tersebut dapat membuat supervisor dapat memahami perasaan, aspirasi, serta tujuannya. Adanya supervisi yang baik dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang nyaman sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3) Peraturan dan Kebijakan

Peraturan dan kebijakan lembaga yang berimbang dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga menjadi faktor pendorong semangat kerja. Peraturan merupakan tata tertib atau pedoman perilaku dalam pengambilan keputusan bagi pimpinan tingkat bawah. Peraturan dan kebijakan kantor serta keputusan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban

pegawai hendaknya memberikan rasa keadilan serta dapat menciptakan perasaan aman dan nyaman bagi pegawai. Peraturan dan kebijakan tersebut antara lain tentang jam kerja perminggu, etika di tempat kerja, jam istirahat, disiplin kerja, waktu libur, sikap dan tingkah laku, serta sanksi pelanggaran.

c. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011:205), indikator-indikator lingkungan kerja adalah penerangan, suhu udara, sirkulasi udara, ukuran ruang kerja, tata letak ruangkerja, privasi ruang kerja, kebersihan, suara bising, penggunaan warna, peralatan kantor, keamanan kerja, musik ditempat kerja, hubungan sesama rekan kerja dan hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

3. Kompensasi

a. Pengertian

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima Para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2011:301). Menurut Hasibuan (2008:204) Kompensasi diartikan sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang Langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang Atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan

sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi (Sedarmayanti, 2011:129). Kompensasi merupakan setiap bentuk Penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi merupakan penghargaan yang berwujud finansial dan gaji dipertimbangkan dipertimbangkan dalam pemilihan karir karena memang tujuan utama seseorang bekerja adalah memperoleh gaji (Slamet, 2007:261).

b. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Slamet (2007: 265), jenis kompensasi dibagi dalam dua kelompok yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung, yaitu :

1) Kompensasi langsung diantaranya :

a) Gaji pokok

Gaji pokok yang merupakan kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Sedangkan gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur

b) Penghasilan tidak tetap

Penghasilan tidak tetap merupakan jenis kompensasi yang dihubungkan dengan kinerja individual, tim, atau dengan suatu organisasional. Contoh dari penghasilan tidak tetap :

(1) Bonus,

Merupakan pembayaran ekstra tepat waktu diakhir sebuah periode, dimana akan dilakukan penilaian kinerja pekerjaan.

(2) Komisi

Merupakan sebuah kompensasi untuk mencapai target penjualan tertentu.

(3) Opsi saham,

Merupakan suatu bentuk kompensasi yang memungkinkan karyawan untuk membeli sebagian saham Instansi milik karyawan dengan harga khusus.

(4) Insentif

Merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan.

(5) Pembagian keuntungan, merupakan bagian keuntungan instansi untuk dibayarkan kepada karyawan.

2) Kompensasi tidak langsung, diantaranya:

a) Tunjangan karyawan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan hari merah, acara pribadi, masa istirahat, asuransi kesehatan, dan program pensiun).

b) Tunjangan Jabatan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan.

c. Faktor-faktor Dalam Menentukan Pemberian Kompensasi

Menurut Handoko (2011:129), oleh beberapa tantangan dalam menentukan pemberian kompensasi, antara lain :

1) Suplai dan permintaan tenaga kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena esakan kondisi pasar. Sebagai contoh pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

2) Serikat karyawan

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat kekuatan serikat berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka.

3) Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan lagi bisa bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka

kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan) merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai, atau melakukan otomatisasi.

4) Kemampuan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

5) Berbagai kebijaksanaan pengupasan dan penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada karyawan anggota serikat buruh maupun yang bukan anggota serikat buruh. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

6) Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari Pemerintah.

d. Indikator – Indikator kompensasi

Menurut Simamora (2008:209), indikator-indikator kompensasi, diantaranya :

1) Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2011:271) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Davis dan Newstrom, 2015:105).

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya

mereka terima”. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Robbins, 2008:78).

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1) *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai hygiene atau maintenance factors. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena

faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

2) *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang (Robbins, 2008:78).

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2011:225), ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas.

Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

2) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

3) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

4) Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

d. Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2011:225), selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah sebagai berikut :

1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam

2) Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sementara itu menurut Wibowo (2012:312) “antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif”. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3) Keluarnya Pekerja (*Turnover*)

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (2008:206), ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

e. Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2008:301) ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan, yaitu :

- 1) Keluar (*Exit*)

Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.

- 2) Menyuarakan (*Voice*)

Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

- 3) Mengabaikan (*Neglect*)

Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.

- 4) Kesetiaan (*loyalty*)

Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

f. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2015:106), peningkatankepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Melakukan perubahan struktur kerja

Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara

kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

2) Melakukan perubahan struktur pembayaran

Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).

3) Pemberian jadwal kerja yang fleksibel

Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau

untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (*Flexitime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.

4) Mengadakan program yang mendukung

Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center, profit sharing, dan employee sponsored child care*.

g. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2008:206), indikator kepuasan kerja antara lain :

1) Menyenangi pekerjaannya

Orang yang menyadari betul arah kemana ia menjurus, mengapa ia menempuh jalan itu, dan bagaimana caranya ia harus menuju sasarannya. Ia menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

2) Mencintai pekerjaannya

Memberikan sesuatu yang terbaik mencurahkan segala bentuk perhatian dengan segenap hati yang dimiliki dengan segala daya upaya untuk satu tujuan hasil yang terbaik bagi pekerjaannya. Karyawan mau mengorbankan dirinya walaupun susah, walaupun sakit, dengan tidak mengenal waktu, dimanapun karyawan berada selalu memikirkan pekerjaannya.

3) Moral Kerja

Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.

4) Kedisiplinan

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

5) Prestasi kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Yuwono (2015:124) mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu :

- 1) Upah : jumlah dan rasa keadilannya
- 2) Promosi : peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
- 3) *Supervisi* : keadilan dan kompetensi penugasan menajerial oleh penyelia
- 4) *Benefit*: asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain
- 5) *Contingent rewards* : rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi
- 6) *Operating procedures* : kebijakan, prosedur dan aturan
- 7) *Coworkers* : rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
- 8) *Nature of work* : tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak
- 9) *Communication* : berbagai informasi didalam organisasi

B. KERANGKA PEMIKIRAN

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi. Sebab, kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Nawawi, 2013:141).

Gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan karena tindakan pemimpin dapat menghilangkan kekecewaan karyawan terhadap pekerjaannya. Ada dua hubungan atasan-bawahan, yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Misalnya, jika kerja yang menantang penting bagi tenaga kerja, penyelia membantu memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya. Sedangkan hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikanantarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa (Munandar, 2011:106).

Setiap karyawan selalu mengharapkan lingkungan kerja yang akrab,nyaman dan saling mendukung. Dengan kata lain, lingkungan kerja diharapkan kondusif untuk menunjang kerja karyawan. Oleh karena itu karyawan mengharapkan lingkungan kerja dimana sarana dan prasarana kerja lengkap dan baik. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik. Lingkungan fisik terdiri dari peralatan kerja, gedung, lokasi, dan desainruang. Apabila karyawan merasa bahwa lingkungan fisik tempat bekerjanya baik,itu akan memberikan kepuasan dan rasa bangga. Lingkungan fisik yang baik jugabisa memberikan *prestige*. Selain itu, lingkungan fisik yang baik juga akanmengurangi tingkat kesalahan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Jikasarana dan pra-sarana yang menunjang kerja tersedia, hal tersebut dapat menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan,

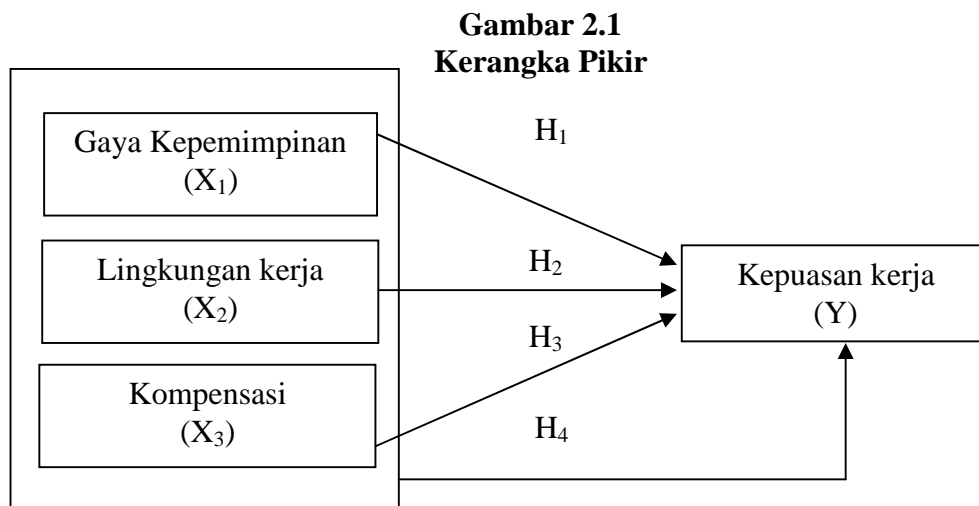
dimana karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan (Munandar, 2011:116).

Karyawan juga menghendaki lingkungan nonfisik yang baik, yaitu lingkungan yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Lingkungan kerja yang mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, rekan sekerja, dan hubungan dengan bawahan. Berdasarkan penjabaran yang ada di atas, tampak bahwa ada hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. lingkungan fisik dan non fisik yang baik, bisa menimbulkan rasa bangga, rasa aman, dan menciptakan hubungan yang harmoni sehingga kebutuhan afiliasi karyawan terpenuhi. Terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Lingkungan kerja yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaikbaiknya, sehingga pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan tersebut akan dapat berjalan dengan baik pula (Surodilogo, 2010:201).

Permasalahan kepuasan kerja karyawan tidak terlepas dari apa yang diterima oleh karyawan itu sendiri. Faktor kompensasi menjadi hal yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Jika hak dari karyawan dapat terpenuhi kinerja karyawan juga akan meningkat yang menyebabkan tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran

demikian kemajuan organisasi atau perusahaan guna mencapai tujuan (Yusnaena, 2012:201).

Sistem kompensasi kerja yang baik yakni sistem yang mampu menjamin kepuasan para karyawan yang pada akhirnya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku yang positif akan bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan. Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja karena karyawan merasa dihargai oleh pimpinannya. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan karyawan akan mendorong karyawan bekerja dengan baik dan lebih bertanggung jawab dengan apa yang mereka kerjakan (Yulharsari, 2012:113).



C. HIPOTESIS

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang harus dibuktikan kebenarannya melalui suatu penelitian (Arikunto, 2001:56). Hipotesis juga diartikan sebagai dugaan awal terhadap suatu pokok masalah yang harus dibuktikan untuk membuktikan dugaan tersebut terbukti atau tidak (Supranto, 2006: 72). Berdasarkan deskripsi teori dan kerangka pikir di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semarang Garmen
2. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semarang Garmen
3. Ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semarang Garmen
4. Ada pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semarang Garmen