

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Utomo (2009) dengan judul penelitian “**PENGARUH KARAKTERISTIK GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DINAS KABUPATEN JOMBANG**”. Jumlah responden yang diambil 65 responden. Penelitian ini menggunakan variabel bebas X yang terdiri dari (pendelegasian tugas & wewenang kepada bawahan (X1), Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan (X2), Komunikasi dua arah (X3), serta variabel terikat yaitu Y (Kepuasan kerja Pegawai). Dalam menganalisis data menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini mengatakan bahwa :

1. Hasil analisis uji t menunjukkan Variabel bebas yang terdiri pendelegasian tugas dan wewenang kepada bawahan, partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, dan komunikasi dua arah memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jombang.
2. Hasil analisis uji F menunjukkan Variabel bebas yang terdiri pendelegasian tugas dan wewenang kepada bawahan, partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, dan komunikasi dua arah memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jombang.

3. Variabel komunikasi dua arah memiliki pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan nilai *Coefficient Standardized Beta* variabel komunikasi dua arah memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 56,4% sedangkan variabel partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dan variabel pendelegasian tugas dan wewenang kepada bawahan memiliki pengaruh masing-masing sebesar 28,6% dan 22,3% terhadap kepuasan kerja pegawai.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini pada waktu dan tempat penelitian. Terdapat persamaan dalam hipotesis dimana di dalam penelitian ini peneliti mencari pengaruh secara parsial, simultan dan variabel karakteristik Kepemimpinan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Kompartemen Penjualan Pupuk Wilayah 2 PT. Petrokimia Gresik, persamaan juga terdapat pada alat analisis yang menggunakan Regresi Linier Berganda.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kepemimpinan

Arti Pemimpin dan kepemimpinan. Pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedang kepemimpinan adalah bakat dan atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Siagian dalam Nurjanah (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa

sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Gorda (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sifat atau karakter atau cara seseorang dalam membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar bersedia, berkomitmen, dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan perusahaan. David dan Keith dalam Ruvendi (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias.

Griffin (2000) membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Siagian dalam Kusumawati (2008) mengatakan perilaku pemimpin memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan

dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misal bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan dicapai).

Kepemimpinan berkaitan erat dengan pekerjaan yang harus diselesaikan (*task function*) dan kekompakkan orang-orang yang dipimpinnya (*relationship function*). Seorang pemimpin wajib memupuk motivasi pada para anggota-anggotanya, karena motivasi merupakan potensi pengembangan diri untuk memikul tanggung jawab, kesiagaan menggerakkan perilaku menuju sasaran yang semua ada dalam diri pemimpin. Dalam lingkungan kerja peran pemimpin sangat penting dalam mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, loyalitas dan terutama dalam memotivasi anggota-anggotanya. Hal tersebut menyebabkan seorang pemimpin dituntut untuk memiliki ketrampilan agar dapat bersikap dan berperilaku efektif dalam menjalankan tugasnya. Adapun ketrampilan tersebut antara lain memiliki kelenturan budaya, ketrampilan berkomunikasi, kreatif dan memiliki motivasi untuk belajar dan memiliki keingintahuan yang besar terhadap pengetahuan dan ketrampilan (Luthan, 1995 ; 52).

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para

manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

2.2.2. Teori Kelahiran Pemimpin

Para ahli teori kepemimpinan telah mengemukakan beberapa teori tentang timbulnya Seorang Pemimpin. Dalam hal ini terdapat 3 (tiga) teori yang menonjol (Sunindhia dan Widiyanti, 1988 ; 18) yaitu:

1. Teori Genetie : penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena “keturunan” atau ia telah dilahirkan dengan “membawa bakat” kepemimpinan.
2. Teori Sosial : Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.
3. Teori Ekologis : Penganut-ponganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pangalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.

2.2.3. Karakteristik Pemimpin

Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin/ manajer. Luthans (2002; 576) dalam Thoyib (2005;64) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah:

1. *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru)
2. *An original* (asli dari pemimpin)
3. *Develops* (mengembangkan) Seorang pemimpin harus mampu mengembangkan organisasi dan karyawannya dengan mengembangkan budaya kerja yang baik.
4. *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia) Seorang pemimpin harus fokus kepada aspek manusianya yang menjadi subyek dari kepemimpinannya, sehingga setiap kebijakan selalu dilihat dari prespektif manusia yang ada dalam organisasi tersebut.
5. *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya)
6. *Longrange perspective* (memiliki prespektif jangka panjang)
7. *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa) Seorang pemimpin selalu melihat setiap persoalan dari akar masalahnya dan mencoba mengerucutkan setiap fenomena dan permasalahan yang ada menjadi sesuatu yang lebih sederhana
8. *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya)
9. *Originates* (memiliki keaslian)
10. *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan)
11. *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin)

12. *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Pemimpin memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun *menjiplak*. Pemimpin percaya pada bawahan, dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki prespektif jangka panjang. Ia bertanya pada bawahannya dengan pertanyaan apa dan mengapa? Ia menentang status quo, ia tidak puas dengan apa yang ada. Ia bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya, dan ia mengerjakan yang benar.

kesuksesan pemimpin dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang sukses sejatinya adalah pemimpin yang inovatif. Di era globalisasi seperti sekarang ini, sangat dibutuhkan pemimpin yang kreatif dan inovatif. beberapa ciri pemimpin yang inovatif Arjanti (2012):

1. Memiliki passion Dia fokus pada hal-hal yang ingin diubah, tantangan-tantangan yang ada, serta strategi untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut. Passion akan membuat seorang pemimpin tetap berenergi dan bisa menyemangati timnya, bahkan dalam kondisi terpuruk sekalipun. Passion akan mendorong pemimpin mencapai mimpinya.
2. Memandang perubahan sebagai tantangan Pemimpin yang inovatif memiliki ambisi dan tak pernah puas dengan kondisi “nyaman”. Mereka kerap menyuarakan perubahan. Bagi mereka, berdiam atau berpuas diri dengan kondisi saat ini lebih berisiko ketimbang menjajal sesuatu hal yang baru. Mereka akan terus mencari kesempatan untuk membesarkan organisasinya.

3. Berani bertindak di luar aturan Untuk berinovasi, tak jarang seorang pemimpin perlu menantang aturan yang ada. Bisnis itu ibarat seni. Perusahaan dituntut untuk kreatif mencari cara-cara baru demi memuaskan pelanggan.
4. Tidak takut gagal Pemimpin yang inovatif menganggap kegagalan sebagai bagian dari pelajaran untuk mencapai kesuksesan. Ia cenderung melihat nilai dan potensi yang dimiliki oleh organisasinya—bukan hanya melihat besar biaya operasional.
5. Mau berkolaborasi Kolaborasi menjadi kunci bagi banyak pemimpin untuk sukses dengan inovasi. Ketika mereka menemukan bahwa sumber daya yang mereka miliki kurang memadai untuk mencapai tujuan organisasi, mereka tak menutup kemungkinan untuk berpartner dengan pihak lain.

Basuki (2010) menyatakan Pemimpin kreatif akan berani mencoba cara-cara baru dalam menyelesaikan persoalan. Ia berani bereksperimentasi untuk menggali hal-hal yang tersembunyi. Bass dan Avolio dalam Sahertian (2010) menjelaskan kepemimpinan berorientasi hubungan diukur melalui lima dimensi, meliputi (1) *idealized influence/ attributed*, adalah pemimpin yang menanamkan kebanggaan dan membangun rasa percaya diri bawahan; (2) *idealized influence/behaviors* adalah pemimpin yang menekankan makna kolektif dari misi dan berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan; (3) *inspirational motivation* adalah pemimpin yang mampu mengekspresikan rasa antusiasme, optimisme dan keyakinan diri; (4) *intellectual stimulation* adalah pemimpin yang mau mengembangkan, melatih dan

mengajari bawahan, dan (5) *individualized considerations* adalah pemimpin yang mau mengakui prestasi bawahan dan menjelaskan harapan-harapan mereka.

Adapun pemimpin dengan pendekatan sumber daya manusia, akan lebih berfokus pada kerangka bahwa pemimpin adalah seorang katalisator yang memberikan dukungan, semangat, advokasi, pemberdayaan dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sehingga suatu sinergi kerjasama terbentuk dalam suatu organisasi Afiff (2012).

Perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan ialah: 1) penekanan pada hubungan atasan-bawahan, 2) perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya, dan 3) menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan Fathurrohman (2012). Adapun Perilaku hubungan seperti: bersahabat, kepercayaan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan, melibatkan karyawan dalam diskusi (Rise, 2010 ; 533).

Pemimpin Visioner dalam Upi (2012) Indikatornya adalah :

1. Memberikan arti pada kerja
2. Memberi arahan masa depan organisasi
3. Memberikan makna pada kerja
4. Kerja berdasarkan visi
5. Kerja dengan tujuan yang jelas
6. Kemampuan pemimpin dalam menciptakan kerja
7. Kemampuan pemimpin dalam merumuskan kerja
8. Kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan pekerjaan

9. Kemampuan pemimpin dalam mensosialisasikan pekerjaan
10. Kemampuan pemimpin dalam menstransformasikan pekerjaan
11. Kemampuan pemimpin dalam mengimplementasikan pemikiran – pemikiran yang ideal dalam bekerja
12. Komitmen bersama dari setiap anggota

Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan bawahan mengenai kesulitan-kesulitan terkait permasalahan kerja. Indikatornya (Utomo, 2009) adalah :

- 1) Pemimpin bersedia memberikan penjelasan tentang tata cara melaksanakan tugas.
- 2) Pemimpin bersedia memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan bawahan.
- 3) Bawahan bersedia memberikan umpan balik terhadap pesan yang disampaikan pemimpin.
- 4) Pemimpin bersedia memberikan informasi bila ada hal-hal baru.

Tanggung jawab kepemimpinan menurut Ranupandojo dengan mengutip pendapat Miljus (2001 ; 218) menyatakan bahwa tanggung jawab pemimpin:

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam arti kuantitas, kualitas, keamanan,dan sebagainya).
2. Melengkapi para karyawan dengan sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
3. Mengkomunikasikan pada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.

4. Memberikan susunan imbalan atau hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
6. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
7. Menilai pelaksanaan pekerja dan mengkomunikasikan hasilnya.
8. Menunjukkan perhatian kepada bawahan, yang penting dalam hal ini adalah tanggung jawab dalam memadukan seluruh kegiatan dan mencapai tujuan organisasi tersebut secara harmonis, sehingga tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Selain beberapa karakteristik pemimpin di atas, menurut Luthans karakteristik pemimpin berikutnya adalah mengembangkan. Pemimpin berusaha menumbuhkan kemampuan bawahannya (Runtu, 2003). Pemimpin harus mengembangkan bawahannya ke arah kematangan (maturity) yaitu kematangan psikologis (yang olehnya mereka *willing to work*) dan kematangan kerja (*able to do* atau *perform the job*) dalam seluruh proses kepemimpinan. Pengembangan kapasitas bawahan ini dapat dilakukan pemimpin melalui pendekatan *modeling*, *on the job training*, *mentoring*, *equipping* dan *developing*, ataupun pelatihan keahlian khusus (Tomatala, 2010).

2.2.4. Fungsi Kepemimpinan

Kartini dalam Kusumawati (2008) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjaring jaringan

komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Luthans dalam Darwito (2008) berdasarkan studi observasi yang ia lakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer :

1. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

- a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.
- b. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

2. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini.

- a. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu

terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.

- b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
- c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

3. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

- a. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.
- b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
- c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.
- d. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

2.2.5. Syarat Kepemimpinan

Menurut Gerungan dalam Darwito (2008) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni :

1. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)

Persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.

2. Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)

Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

3. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Handoko (2003;290-291) ciri-ciri yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah:

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 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.

2.2.6. Hambatan dalam kepemimpinan

1. Fakor internal

Kurangnya motivasi dari pemimpin itu sendiri, emosi yang tidak stabil, tidak percaya diri, takut dalam mengambil resiko, terbatasnya kecakapan pemimpin.

2. Fakor eksternal

Tidak adanya dukungan dari orang terdekat, tidak adanya dukungan dari bawahan, terlalu banyak tekanan.

2.2.7. Kepuasan Kerja

Locke dalam Utami (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau keadaan emosional positif terhadap pekerjaan yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman dari pekerjaannya. Kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai yaitu pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan dan apa yang diterima. Individu akan merasa puas atau

tidak puas tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginan dan hasil-hasil keluarannya.

Davis dan Newstorm (1985) Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan senang atau tidak senang yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, serta menyatakan kesesuaian harapan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Sedangkan Howell dan Dipboye dalam Utami (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Vroom sebagaimana dikutip oleh Roshidi dalam Ruvendi (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konseptual dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan. Definisi ini telah mendapat dukungan dari Smith dan Kendall dalam Ruvendi (2005) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya.

Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya

tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi atau ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. *Monitoring* yang cermat dan kontinyu dari kepuasan kerja karyawan tersebut sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi, terutama bagian personalia.

Indikator kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya (Ruvendi, 2005) :

- a. Jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemangkiran.
- b. Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan.
- d. Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya.
- e. Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab
- f. Tingkat motivasi para pegawai yang tercermin dalam perilaku pekerjaan.
- g. Reaksi positif atau negatif terhadap kebijakan organisasi.
- h. Unjuk rasa atau perilaku destruktif lainnya.

Berdasarkan definisi-definisi kepuasan kerja yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun terhadap tiap-tiap aspek dalam pekerjaan sebagai hasil penilaian dan perbandingan yang dilakukan individu terhadap pekerjaan yang akan mengarahkannya pada tingkah laku tertentu.

2.2.8. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain : situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain (Lodge dan Derek dalam Kusumawati 2008).

Selain itu, tokoh lain yang mengungkapkan aspek-aspek kepuasan kerja adalah Locke dalam Utami (2008). Ia menjelaskan kepuasan kerja ke dalam empat kelompok besar aspek kepuasan, yaitu: imbalan, orang lain, sifat pekerjaan, serta konteks organisasional. Berdasarkan kesimpulan tersebut, aspek-aspek kepuasan kerja yang terdapat dalam *job satisfaction survey (JSS)* antara lain Utami (2008):

1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji.

2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapat promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employee centered*),

daripada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan (*Job centered*).

4. Tunjangan tambahan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari/perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Spector (1997) berpendapat bahwa setiap individu ingin usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan uang semestinya.

6. Prosedur dan peraturan kerja

Aspek yang mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

7. Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

8. Pekerjaan itu sendiri/ Jenis kerja

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Beberapa literatur telah mendefinisikan ciri-ciri pekerjaan

yang berhubungan dengan kepuasan kerja, antara lain kesempatan rekreasi dan variasi tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, job enrichment dan kompleksitas kerja sejauh mana pekerjaan itu tidak bertentangan dengan hati nurani.

9. Komunikasi

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang terjalin lancar dalam suatu perusahaan, karyawan menjadi lebih paham terhadap tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan. Spector (1985) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara global dapat diperoleh dengan menjumlahkan keseluruhan tingkat kepuasan terhadap aspek- aspek dalam pekerjaan.

Smith, dkk dalam Widyastuti (2008) menggunakan JDI (*Job Descriptive Index*) sebagai alat pengukuran kepuasan kerja. Pengukuran ini dilihat dari 5 faktor penentu kepuasan kerja, yaitu : Pay (Penggajian), Promotion (Promosi), Supervisory (Pengawasan) , Work (Pekerjaan itu sendiri) , Co-Workers (Rekan kerja).

Kepuasan kerja merupakan dampak dari berbagai *antecedens*, baik antecedens pribadi maupun *antecedens* lingkungan (Spector, 1997). Berikut ini akan diuraikan beberapa antecedens kepuasan kerja yang didasarkan pada pendapat Robbins, dkk (2003):

1. Faktor Lingkungan

a) Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robbins (2003) karyawan cenderung memilih pekerjaan yang memberikan kesempatan pada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan variasi tugas, kemandirian, dan umpan balik atas pekerjaan secara mental menantang karyawan dan menimbulkan kepuasan kerja. Spector (1997) juga menyatakan bahwa adanya kebebasan bagi karyawan untuk membuat keputusan sendiri atas pekerjaannya serta adanya kesempatan untuk memberikan masukan terhadap kebijakan organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

b) Variabel Peran

Peran merupakan pola tingkah laku yang dituntut organisasi terhadap karyawan. Ada dua variabel peran yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu ambiguitas peran (role ambiguity) dan konflik peran (role conflict). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi ambiguitas peran dan semakin tinggi konflik peran maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan (Spector, 1997).

c) Sistem Penggajian

Penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja akan meningkat apabila sistem penggajian dipersepsikan sebagai sesuatu yang adil, baik pada tingkat kompensasi yang diterima maupun pada mekanisme yang digunakan untuk menentukan kompensasi tersebut (Greenberg dan Baron, 2003). Semakin kuat kepercayaan mereka mengenai gaji yang sepantasnya diterima, dan semakin kecil kesenjangan antara gaji mereka sebenarnya dengan pemikiran bahwa mereka berharga, maka semakin puas mereka terhadap pendapatnya.

d) Atasan

Secara spesifik, penelitian telah menemukan bahwa kepuasan kerja akan cenderung tinggi pada karyawan yang mempersepsikan atasan mereka sebagai seseorang yang kompeten, memperhatikan apa yang ada di pikiran bawahannya, dan memperlakukan dengan penghargaan dan penghormatan, dibandingkan dengan atasan yang memiliki sikap sebaliknya (Greenberg dan Baron, 2003).

e) Kondisi Kerja

Penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat berkurang karena kondisi sekitar yang terlalu penuh, lingkungan yang gelap dan berisik, dengan temperatur yang terlalu ekstrim, serta kualitas udara yang rendah (Greenberg dan Baron, 2003). Walaupun faktor-faktor tersebut tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri, melainkan dengan konteks dimana pekerjaan itu dilakukan, namun kondisi kerja yang tidak menyenangkan tersebut dapat menimbulkan gangguan fisik dan menurunkan kemampuan performa karyawan. Selain itu, Munandar (2001) mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kondisi kerja. Menurutnya kondisi kerja lebih banyak menjelaskan mengenai situasi kerja seperti ruangan kerja. Kondisi kerja yang tidak menyenangkan seperti ruangan yang gelap, sempit dan lain sebagainya menimbulkan keengganan untuk bekerja

f) Kontrol

Kontrol adalah kebebasan yang dimiliki karyawan untuk membuat keputusan dalam pekerjaannya. Situasi dimana karyawan diperbolehkan untuk

membuat keputusan sendiri dan ikut serta dalam proses pengambilan keputusan, merupakan situasi mendukung adanya kepuasan kerja (Greenberg dan Baron, 2003)

g) Rekan Kerja

Robbins (2003) menyatakan bahwa individu memperoleh banyak hal dari pekerjaannya lebih dari sekedar uang atau prestasi yang terlihat. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang akrab dan suportif akan mengarah pada peningkatan kepuasan kerja. Hal ini senada dengan pernyataan Munandar (2001) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah rekan kerja yang menunjang. Menurutnya, hubungan kepuasan dengan rekan kerja lebih kepada adanya kebutuhan untuk bersosialisasi yang terpenuhi. Hal ini dikarenakan setiap individu bekerja dalam suatu lingkungan sehingga tercipta suatu hubungan dan komunikasi yang terjalin diantara karyawan.

2. Faktor Pribadi

Selain dipengaruhi oleh anteseden lingkungan, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh anteseden pribadi, yang antara lain adalah:

a) Kepribadian (personality trait)

Spector (1997) menyatakan bahwa faktor kepribadian yang banyak diteliti adalah afeksi negatif dan pusat control (locas of control). Karyawan yang memiliki afeksi negatif, yaitu kecenderungan untuk mengalami emosi negatif seperti cemas atau depresi, akan cenderung merasa tidak puas dengan

pekerjaannya. Sementara itu, semakin internal pusat kontrol karyawan, yaitu keyakinan seseorang bahwa ia dapat mengontrol lingkungan, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan tersebut.

b) Status Pernikahan

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa dukungan pasangan hidup atau keluarga sangat berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Tetapi, karyawan yang telah menikah berarti jumlah tanggungannya semakin bertambah, sehingga mengakibatkan semakin rendah kepuasan kerjanya (Spector, 1997).

c) Usia

Banyak penelitian yang menemukan bahwa karyawan yang berusia lebih tua memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang lebih muda. Spector (1996) menyatakan bahwa kemungkinan hal ini dikarenakan karyawan yang lebih tua memiliki keuntungan yang lebih banyak dari segi kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang diterima dan juga memperoleh gaji yang lebih tinggi. Menurut Dessler dalam Nina (2002) tahap-tahap perkembangan karir berdasarkan rentang usia terdiri dari tahap pertumbuhan (growth stage) yaitu periode usia dari lahir sampai 14 tahun, tahap eksplorasi (exploration stage) yaitu periode usia 15 sampai 24 tahun, tahap perkembangan (establishment stage) yaitu periode usia 25 sampai 44 tahun, tahap pemeliharaan (maintenance stage) yaitu periode antara 45 sampai 65 tahun, serta tahap penurunan (decline stage) yaitu usia lebih dari 65 tahun. Tahap perkembangan terbagi lagi menjadi dua subtahap, yaitu tahap coba-coba

(trial) yaitu periode usia 25 sampai 30 tahun dan tahap stabilisasi (stabilization) yaitu periode usia antara 31 sampai 44 tahun.

d) Jenis Kelamin

Pengaruh jenis kelamin terhadap kepuasan kerja hingga saat ini masih diperdebatkan. Beberapa ahli menyatakan bahwa perdebatan kepuasan kerja antara pria dan wanita memang ada, tetapi sangat sedikit dan tidak terlalu penting (Pasuraman, dkk dalam Spector, 1997). Beberapa peneliti lainnya menilai bahwa perbedaan yang muncul lebih diakibatkan karena adanya perlakuan yang berbeda yang diterima oleh pria dan wanita dalam pekerjaan. Misalnya, pada umumnya kesempatan promosi pada wanita lebih kecil. Sedangkan Mottaz, dkk dalam Robbins (2003) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan yang menimbulkan kepuasan untuk pria ternyata juga menimbulkan kepuasan bagi wanita.

2.2.9. Teori Kepuasan Kerja.

Ada usulan yang mengatakan bahwa pendekatan dalam penelitian mengenai kepuasan kerja adalah mengerti proses-proses internal dalam diri karyawan, seperti apa yang mereka rasakan atau apa yang mereka pikirkan (Mullins dalam Widyastuti, 2008). Oleh sebab itu teori internal tersebut dapat dipecah menjadi dua pendekatan, yaitu *content theories* dan *process theories* (Dunford dalam Widyastuti, 2008):

1. Content Theories

Teori ini lebih memperhatikan apa yang karyawan butuhkan, kemampuan mereka, dan apa yang dapat menggerakkan atau memotivasi perilaku

seseorang. Didalamnya terdapat beberapa teori seperti *Maslow Hierarchy of Needs*, *Mc Gregor's Theory X and Theory Y*, *Herzberg Two Factor Theory*, Alderfers (ERG) dengan *Modified Need Hierarchy Model*, dan *Mc Celland's Achievement Theory* (Robbins, dkk. 2002).

a. Maslow's Theory

Menyebutkan bahwa orang akan berusaha untuk memuaskan kebutuhan dasar (*physiological*) sebelum berlanjut kepada memuaskan kebutuhan level di atasnya, yaitu memuaskan kebutuhan internal (didalamnya terdapat penghargaan, sosial, dan perwujudan diri). Penelitian melaporkan bahwa manajer pada tingkat yang tinggi akan lebih menekankan pada perwujudan diri dibandingkan dengan manajer pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi (Mullins, 1996).

b. Herzberg's Two Factor Theory

Teori ini lebih menekankan pada pentingnya mengerti kebutuhan pekerja dan menyediakan lingkungan kerja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Didalamnya menyebutkan bahwa faktor intrinsik (*motivator*) seperti pencapaian, tanggung jawab, kemajuan (pengembangan prestasi), pemahaman, pertumbuhan, dan pekerjaan itu sendiri adalah faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Dan faktor ekstrinsik seperti penggajian, kondisi kerja, supervisi, hubungan dalam bekerja, keamanan dan status berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. (Robbins, dkk., 2002). Teori ini juga menjembatani secara langsung hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja (Mullins dalam Widyastuti, 2008).

2. Process Theories

Process theories lebih menekankan pada adanya hubungan antara variabel-variabel yang berubah yang dapat membentuk motivasi dengan cara bagaimana variabel tersebut dibuat, diatur, dan dipelihara. Untuk singkatnya, teori ini memiliki variabel yang kompleks dari motivasi dan mempertimbangkan banyak detail hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

a. Vroom's Expectancy Theory

Menerangkan bahwa baik situasi maupun kepribadian adalah sesuatu yang penting untuk menentukan kepuasan kerja. *Expectancy Theory* menyebutkan bahwa keinginan untuk bergerak adalah tergantung dari apa yang mereka dapatkan setelahnya dan daya pikat dari hasil yang didapatkan karyawan (Robbins, dkk., 2002).

b. Fulfilment Theory

Peneliti menggunakan pendekatan pemenuhan (*fulfilment approach*) untuk menghitung kepuasan kerja karyawan dengan bertanya berapa banyak hasil yang mereka dapatkan.

c. Discrepancy Theory

Menyebutkan bahwa kepuasan ditentukan dari apa yang mereka harapkan dan apa yang mereka dapatkan. Pendekatan dalam teori ini adalah melihat apa yang mereka inginkan, apa yang mereka rasakan sudah sepatutnya mereka dapatkan, dan melihat apa yang mereka dapatkan (Robbins, dkk., 2002).

d. Equity Theory

Menentukan kepuasan berdasarkan rasio apa yang orang dapatkan dari pekerjaan mereka dibandingkan dengan apa yang telah mereka keluarkan untuk pekerjaan mereka. *Equity theory* menyebutkan bahwa orang-orang mengevaluasi keseimbangan pemasukan-pengeluaran masing-masing dengan membandingkan hal tersebut dengan apa yang orang lain raih dalam level yang sama. (Robbins, dkk., 2002).

3. *Person-Environment Fit* Theories

Ada pendekatan lain dalam teori kepuasan kerja, yaitu „*person-environment fit*“ (Bretz dan Judge dalam Widyastuti, 2008). Teori ini menekankan pada interaksi hubungan (kecocokan) antara nilai dari karyawan terhadap pekerjaannya dengan lingkungan tempat mereka bekerja dalam tekanan pekerjaan, dan memberikan *a person-environment 'fit'*. Hal yang paling penting dalam studi „fit“ model ini ialah garis besar yang diterangkan dalam penelitian Bretz dan Judge dalam Widyastuti (2008) yang menyebutkan bahwa istilah „fit“ atau cocok tersebut akan membawa ke level yang lebih tinggi untuk kepuasan kerja. Konsekuensi yang didapatkan apabila tidak cocok adalah ketidakpuasan kerja, kinerja yang buruk, dan pergantian karyawan.

Bretz dan Judge juga menyebutkan bahwa *person-environment fit* dapat memberikan hasil yang positif terhadap produktivitas dalam pekerjaan dan kesuksesan karir, termasuk didalamnya keterlibatan yang besar, komitmen yang lebih besar, pergantian karyawan yang rendah, dan meningkatnya kesehatan serta kemampuan beradaptasi. Peneliti juga menaruh perhatian kepada penentuan

variabel-variabel yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian empiris dari Savery (1989) memberikan gambaran kondisi kerja/variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada sebagian besar orang, yaitu :

1. pekerjaan yang menarik dan menantang
2. perasaan ketika meraih sesuatu
3. hubungan yang baik dengan atasan atau rekan kerja lain
4. kesempatan untuk berteman
5. promosi (*advancement*)
6. keamanan

2.2.10. Konsekuensi Kepuasan Kerja

Menurut Davis dan Keith dalam Ruvendi (2005) Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (*turnover*), kemangkiran, atau pencurian.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dirasakan penting dan banyak dibahas dalam perkembangan ilmu psikologi industri dan organisasi. Kepuasan kerja dirasakan penting karena apapun yang dirasakan oleh individu, baik puas atau tidak puas terhadap pekerjaan mereka tetap memberikan dampak dan konsekuensi tidak hanya terhadap individu itu sendiri melainkan pada rekan kerja, para manajer, kelompok, tim kerja dan organisasi secara keseluruhan. Berikut ini akan dirangkum beberapa konsekuensi kepuasan kerja. Hal- hal tersebut diantaranya:

1. Performa.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan performa dapat dijelaskan dengan dua model, yaitu kepuasan dapat menyebabkan performa kerja yang lebih baik atau performa dapat menentukan kepuasan kerja. Pada model pertama, individu yang menyukai pekerjaannya akan bekerja dengan lebih baik, oleh karena itu ia menampilkan pekerjaannya dengan baik pula. Sedangkan pada model yang kedua individu yang menampilkan pekerjaannya dengan baik, akan menerima imbalan dari organisasi dan imbalan itulah yang meningkatkan kepuasan kerja Spector dalam Utami (2008).

2. Ketidakhadiran dan berhenti kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja seseorang dari perusahaan adalah dua hal yang saling berkaitan dengan motivasi untuk menghindari pekerjaan yang tidak memuaskan (Mitra, dkk., dalam Utami 2008). Kepuasan kerja berperan dalam keputusan tenaga kerja untuk tidak hadir. Tenaga kerja yang tidak suka dengan pekerjaannya yang ia lakukan akan berusaha menghindari untuk datang bekerja (Steers dan Rhodes dalam Utami 2008). Kepuasan kerja berkorelasi dengan intensi tenaga kerja untuk berhenti bekerja. Tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki intensi yang lebih besar untuk berhenti bekerja.

3. Tekanan psikologis

Ketertekanan psikologis berkorelasi dengan kepuasan kerja. Tenaga yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung melaporkan tekanan psikologis (Bamberger, dkk., dalam Utami 2008). Kesehatan fisik dan kesejahteraan psikologis Hasil dari penelitian longitudinal menunjukkan bahwa pengukuran

kepuasan kerja merupakan peramal yang baik untuk rentang umur kehidupan (Munandar, 2001). Menurut Munandar (2001) kepuasan kerja menunjang fungsi fisik dan mental. Adapun kepuasan merupakan tanda dari kesehatan. Apabila tingkat kepuasan kerja meningkat maka fungsi fisik dan mental juga akan meningkat. Apabila tingkat kepuasan kerja menurun, maka fungsi fisik dan mental juga akan menurun (Munandar, 2001).

4. Produktivitas

Tingkah laku yang tidak produktif merupakan tingkah laku yang akan merugikan perusahaan. Beberapa tingkah laku tidak produktif yaitu melakukan agresi terhadap rekan kerja serta melakukan pencurian dalam perusahaan. Tingkah laku tersebut biasanya diasosiasikan dengan ketidakpuasan kerja karyawan dengan pekerjaannya. (Keenan dan Newton dalam Utami 2008).

5. Kepuasan hidup

Kepuasan hidup merupakan perasaan seseorang secara umum terhadap dirinya yang merefleksikan kesejahteraan emosional. Tenaga kerja yang merasa puas dengan pekerjaannya, maka akan berkemungkinan besar puas dengan kehidupannya secara umum. (Weaver dalam Utami 2008).

2.3. Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Kepuasan kerja

Hasil penelitian Gruenberg dalam Ruvendi (2005) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Salah satu

faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar.

Kepuasan kerja bawahan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga bawahan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (As'ad, 2004;112). Kepuasan juga dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka (Robbins, 2002; 181).

Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan pemimpin khususnya pada kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja serta menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin (Supardi, dkk, 2002; 76).

Kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi mencapai tujuan. Cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang membuat orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai adalah konsep kepemimpinan (Durbin, 2005). Pendapat tersebut memberi indikasi bahwa kepemimpinan yang baik akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Suryana, 2010).

2.4. Hipotesis Penelitian

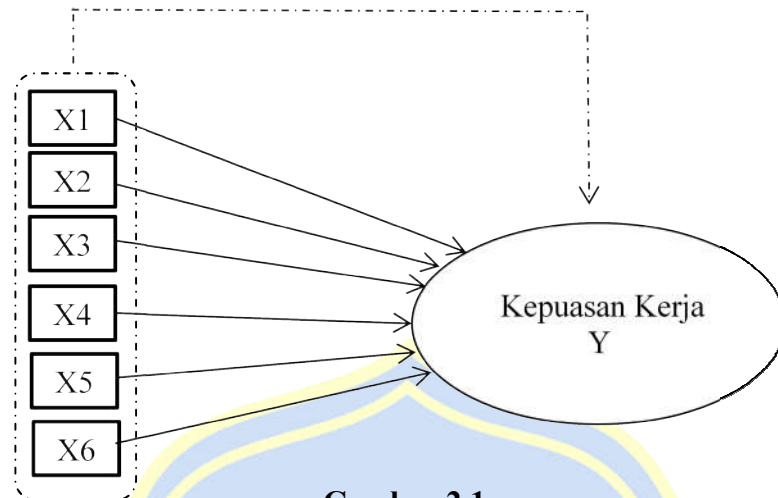
H1: Diduga Variabel-variabel karakteristik Kepemimpinan (X1 terkonsentrasi pada manusia, X2 Visioner, X3 Komunikatif, X4 Tanggung jawab, X5 Inovatif dan kreatif, X6 Mengembangkan) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja (Y) Karyawan Kompartemen Penjualan Pupuk Wilayah 2 PT. Petrokimia Gresik.

H2: Diduga Variabel-variabel karakteristik Kepemimpinan (X1 terkonsentrasi pada manusia, X2 Visioner, X3 Komunikatif, X4 Tanggung jawab, X5 Inovatif dan kreatif, X6 Mengembangkan) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja (Y) Karyawan Kompartemen Penjualan Pupuk Wilayah 2 PT. Petrokimia Gresik.

H3: Diduga variabel karakteristik kepemimpinan Komunikatif (X3) berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja (Y) Karyawan Kompartemen Penjualan Pupuk Wilayah 2 PT. Petrokimia Gresik.

2.5. Kerangka Berfikir

Dari telaah pustaka di muka, maka disusun suatu kerangka pemikiran yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran digambarkan dalam gambar 2.1



Gambar 2.1
Kerangka berfikir

X1 : Terkonsentrasi pada manusia

X2 : Visioner

X3 : Menanyakan apa & mengapa (komunikatif)

X4 : Tanggung jawab

X5 : Inovatif dan kreatif

X6 : Mengembangkan

—————> : garis analisis pengaruh secara parsial

.....> : garis analisis pengaruh secara simultan