

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi

Jp. Chaplin dalam kamus psikologi (2006:272) pemimpin adalah seseorang yang membimbing, mengatur, menunjukkan, memerintah atau mengontrol kegiatan kelompok yang dipimpinnya.

Kartini Kartono (2011:38) Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan disatu atau beberapa bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain atau pengikut untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Henry Pratt Fairchild (1960, dalam kartini kartono 2011:38) pemimpin dalam arti luas ialah seorang yang memimpin dengan jalan memprakasai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya pengikut melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Hasibuan (2005), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahannya dalam mengerjakan sebagian dari pekerjaannya untuk mencapai tujuan.

Kita sering mendengar, bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya, seperti yang dikatakan oleh Miftah Thoha (1988:1) "Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas

kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan". Hal ini menunjukkan bahwa posisi pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Kepemimpinan menurut kamus besar Bahasa Indonesia (2002:874) adalah cara memimpin suatu organisasi meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi dan memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan serta mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Menurut Sofyan Syafri Harahap (1996:233), Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksud untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan kehendak pemimpin.

Ngalim Purwanto (1991:26) Kepemimpinan merupakan sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan para pengikut agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Kepemimpinan menurut Kimball Young (kartini kartono, 2011:58) adalah bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi, yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi tertentu.

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

Menurut kamus karya ilmiah populer, bahwa transformasi adalah perubahan, pemindahan (Taufiqurrochman, 2003)

Suryo (2010), mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai "kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai

hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan imbalan internal. Kepemimpinan transformasional bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri untuk terus melakukan perubahan walaupun mungkin ia sendiri akan terkena dampak dalam perubahan itu.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan dimana para pemimpin menggunakan kharisma, stimulasi intelektual untuk melakukan transformasional dan merevitalisasi organisasinya. Menurut Hakim (2011), para pemimpin yang transformasional lebih mementingkan revitalisasi para pengikut dan organisasinya secara menyeluruh ketimbang memberikan instruksi-instruksi yang bersifat *Top Down*. Selain itu pemimpin yang transformasional lebih memosisikan dirinya sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi para bawahannya.

Sucipto (2008), pemimpin dikatakan transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan terhadap pengikut. Para pengikut seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional akan merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap dirinya.

Berdasarkan beberapa pendapat para tokoh di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi, mengarahkan dan menggerakkan pengikut untuk melakukan perubahan melalui pemberdayaan dalam mencapai tujuan tertentu.

2. Teori Kepemimpinan

Sucipto (2008), mengklasifikasikan beberapa teori dan penelitian empiris tentang kepemimpinan dalam lima pendekatan berikut:

(1) The Trait Approach (pendekatan sifat)

The trait approach leadership (teori sifat kepemimpinan) menekankan pada atribut pemimpin, misalnya; kepribadian, nilai dan keterampilan. Pendekatan ini berasumsi bahwa beberapa orang secara alami adalah pemimpin yang dianugerahi sifat-sifat tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Dalam perkembangannya kepemimpinan lebih menekankan pada aspek kepribadian dibandingkan dengan aspek fisik. Pendekatan ini berusaha mengidentifikasi kombinasi faktor psikologis, yaitu dimana fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik untuk merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja guna mencapai sasaran organisatori maupun tujuan pribadi. Karena dengan mengidentifikasi faktor-faktor psikologis kita dapat membedakan pemimpin dengan pengikut.

Keith Davis merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi (Thoha, 2005).

1. *Kecerdasan (Intelligence)*

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dan mengerti sebab dan akibat kejadian atau permasalahan, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat dalam menemukan penyelesaiannya.

Selain itu juga seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*). Seseorang bisa saja mempunyai pendidikan yang tinggi, kemampuan analisis yang tajam, visi yang hebat dan ide-ide yang cemerlang tetapi tetap saja, ia tidak bisa bertahan dalam menjadi pemimpin yang besar tanpa mempunyai kecerdasan emosional. Hal ini bisa terjadi Karena dalam kecerdasan emosional terdapat komponen inti yaitu empati. Pemimpin yang memiliki sifat empati bisa merasakan kebutuhan orang lain,

mendengarkan apa yang dikatakan dan yang tidak terucapkan oleh anak buahnya, dan mampu membaca reaksi orang.

2. *Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial.*

Pemimpin yang baik itu memiliki sikap yang cenderung matang dan emosi yang stabil. Artinya pemimpin tidak mudah marah, tersinggung perasaannya, dan tidak meledak secara emosional. Pemimpin menghormati martabat bawahannya, toleran terhadap kelemahan bawahannya, dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil. Semua itu diarahkan untuk mencapai lingkungan sosial yang rukun damai, harmonis, dan menyenangkan.

3. *Motivasi diri dan dorongan berprestasi.*

Para pemimpin secara umum memiliki dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Selain itu dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

4. *Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.*

Pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para bawahannya dan mampu berpihak kepada bawahannya. Selain itu pemimpin juga bersikap ramah, terbuka, dan mudah menjalin persahabatan berdasarkan rasa saling percaya, pemimpin juga menghargai pendapat bawahannya, untuk bisa memupuk kerja sama yang baik dalam suasana rukun dan damai.

(2) The Behaviour Approach

Teori perilaku digunakan untuk mengidentifikasi perilaku pemimpin yang efektif yang ditunjukkan dengan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik, mengatasi tuntutan, mengambil kesempatan/peluang dan mengatasi hambatan yang ada.

Penelitian yang dilaksanakan oleh *Ohio University* telah menghasilkan dua kategori perilaku kepemimpinan. Yaitu *Consideration* dan *Initiating Structure*.

Consideration (konsiderasi) adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan, adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, dan adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan. Pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan parsial. *Initiating Structure* (struktur inisiatif) merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar (Armandi *et al.* 2003).

Perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang (1) membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif, dan (2) menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif (Robins, 2002).

(3) The Power-Influenced Approach

The Power-Influenced Approach menekankan pada proses yang saling mempengaruhi antara pemimpin dengan pihak-pihak lain, penelitian tentang Power-Influenced approach mempunyai perspektif yang terpusat pada pemimpin (*leader-centered*) dengan asumsi implisit bahwa hubungan sebab akibat (*causality*) mempunyai arah tunggal (pemimpin bertindak dan para pengikut bereaksi). Dalam hal ini melihat efektifitas pemimpin dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin dan dalam menggunakan kekuasaannya.

(4) The Situational Approach

Pendekatan situasional (situational approach) menekankan pada pentingnya faktor-faktor yang saling berhubungan dalam mempengaruhi proses kepemimpinan. Dalam era kepemimpinan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pendekatan situasional menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung pada faktor-faktor situasi, bawahan, tugas dan lingkungan. Dengan kata lain seorang pemimpin harus menentukan gaya kepemimpinan secara tepat dalam menghadapi beberapa situasi tertentu.

Menurut kartini kartono (2011:161) pendekatan situasional menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi pemimpin itu bukan satu-satunya hal yang menentukan derajat dan kualitas pemimpin, melainkan situasi dan lingkunganlah yang merupakan faktor penentunya. Karena, belum tentu seorang pemimpin yang efisien pada saat sekarang ini, mampu menjabat tugas kepemimpinan pada saat lain dan dengan kondisi-kondisi yang berbeda.

(5) *The Integrative Approach*

Pada paruh sampai akhir tahun 1970an, paradigma kepemimpinan mulai berubah menjadi paradigma integratif atau teori kharismatik baru. Sesuai namanya, teori kepemimpinan integratif ini memadukan teori pembawaan, perilaku dan kontingensi untuk menjelaskan kesuksesan dan pengaruh hubungan antara pemimpin dan pengikut. Peneliti berusaha menjelaskan mengapa pengikut pemimpin tertentu mempunyai keinginan bekerja keras dan rela berkorban untuk mencapai tujuan kelompoknya. Di samping itu, menjelaskan bagaimana seorang pemimpin secara efektif mempengaruhi perilaku pengikutnya, serta mengapa perilaku pemimpin yang sama dapat membawa dampak yang berbeda pada pengikutnya dalam situasi tertentu.

3. Kemampuan Kepemimpinan Transformasional

a. Kualitas Sebagai Agen Perubahan.

Pemimpin yang transformasional memiliki kreativitas, inovatif dan fleksibel dalam berorganisasi. Kepribadian dan kesan profesional membuatnya memungkinkan memimpin orang-orang dilingkungannya. Selain itu juga menginspirasi pengikut untuk mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi.

b. Keberanian dan Optimisme.

Pemimpin yang transformasional siap dan mampu menunjukkan sikap yang tepat untuk mengambil resiko dan menghadapi batasan-batasan dalam organisasi. Kecakapan dan kemampuan intelektualnya membuat mereka mampu menghadapi kenyataan yang sebenarnya, meskipun situasinya kompleks, tidak menentu dan hal tersebut tidak menyenangkan.

c. Keterbukaan dan Kepercayaan Pada Pengikut.

Pada saat menjalin hubungan dengan pengikut, pemimpin yang transformasional menunjukkan sikap terbuka dan siap memberikan kepercayaan ketika dibutuhkan (dapat berupa pemberian wewenang).

d. Memimpin Berdasarkan Nilai.

Pemimpin yang transformasional memformulasikan nilai-nilai dasar yang ingin dicapai, menekankan nilai-nilai penting dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai tersebut

e. Proses Pembelajaran Secara Terus menerus.

Pemimpin transformasional akan menjelaskan pelajaran apa yang dapat diambil dari pengalamannya, untuk menghadapi masa depan. Hal tersebut juga menunjukkan upaya seorang pemimpin dalam mengembangkan para pengikut untuk

dapat menjadi pemimpin masa datang, serta memperhatikan kebutuhan para pengikut dalam bekerja.

f. Visioner.

Pemimpin transformasional merupakan visioner yang baik. Mereka mampu menyatakan visi dengan jelas dan menarik, serta menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai sehingga dapat membuat pengikut lebih menyadari pentingnya hasil tugas dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan beberapa hal tentang kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional biasanya memiliki kualitas sebagai agen perubahan, memiliki keberanian dan optimis, keterbukaan dan kepercayaan pada pengikut, memimpin berdasarkan nilai, melakukan proses pembelajaran berkelanjutan serta memiliki visi dalam menjalankan kewajibannya sebagai seorang pemimpin. Dan seorang pemimpin memiliki beberapa ciri-ciri yang membedakan dengan model kepemimpinan lainnya.

4. Ciri-ciri kepemimpinan Transformasional

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional, sebagai berikut (Munandar, 2011:200)

1. Kharismatik (*Attribute Charisma*)

Karismatik merupakan kekuatan besar yang dimiliki oleh pemimpin untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggap benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai kharisma dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan yang kharismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja keras karena mereka menyukai pemimpinnya.

2. Inspirasional (*Inspirational Leadership*)

Perilaku pemimpin yang inspirasional dapat merangsang antusias dan semangat bekerja bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dalam upaya untuk mencapai tujuan kelompok kerja.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merupakan upaya pimpinan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru. Melalui stimulus intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulus intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan dan sasaran yang menantang.

Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sabagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Aspek stimulus intelektual berkolaborasi positif dengan *extra effort*. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

4. Perhatian secara individual (*Individualized Consideration*)

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan pegawai. Pengaruh personal dan hubungan satu persatu atasan-bawahan merupakan hal yang terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai

potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan *monitoring* merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman nilai dibandingkan dengan seniornya.

John M. Ivancevich (2006), ciri-ciri kepemimpinan transformasional ada tiga, yaitu:

1. Karisma. Pemimpin mampu menanamkan rasa kebernilaian, hormat, dan bangga serta mengartikulasi visi.
2. Perhatian Individual. Pemimpin memperhatikan kebutuhan dari para pengikut dan memberikan proyek yang bermakna sehingga para pengikut akan tumbuh secara pribadi.
3. Stimulasi Intelektual. Pemimpin membantu para pengikut untuk berpikir ulang dengan cara rasional bagaimana cara menganalisis situasi. Dia mendorong para pengikut untuk menjadi kreatif.

Berdasarkan pemaparan beberapa teori di atas, bahwa dapat dipahami kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi, mengarahkan dan menggerakkan pengikut kepada perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik dan inovatif untuk mencapai tujuan bersama yang ditandai dengan empat ciri, yaitu: karismatik, inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian individu.

B. Kepuasan Kerja

1. Definisi

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan perasaan yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaannya dalam bekerja.

Howell & Dipboye (1986, dalam Munandar 2006:350) memandang bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Contohnya apabila karyawan bersikap positif terhadap pekerjaan yang dikerjakannya, maka ia akan memperoleh perasaan puas terhadap apa yang dikerjakannya. Sebaliknya apabila karyawan bersikap negatif (tidak suka), maka ia akan merasa tidak puas terhadap apa yang dikerjakannya.

Tiffin (dalam Minto Waluyo 2009:179) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pemimpin dan sesama karyawan.

Menurut, Minto waluyo (2009:180) kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja termasuk di dalamnya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaannya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat para tokoh di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan karena terpenuhinya kebutuhan dasar dalam bekerja.

2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sutarto Wijono (2010:103) mengklasifikasikan beberapa teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Menurut Locke teori ketidaksesuaian mengungkapkan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dari beberapa aspek pekerjaan menggunakan dasar pertimbangan dua nilai (*values*), yaitu (1) ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang diterima dalam kenyataannya (2) apa pentingnya pekerjaan yang diinginkan oleh individu tersebut. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan individu. Contoh, seorang supervisor mempunyai keinginan lebih mengutamakan aspek kenaikan jabatan (*promotion*) dari pada kenaikan gaji, maka supervisor tersebut akan memberiranking yang lebih tinggi pada aspek kenaikan jabatan dibanding dengan kenaikan gaji.

Sementara itu, Locke juga mengatakan bahwa perasaan puas atau tidak puas yang dimiliki oleh individu sangat bersifat pribadi. Perasaan muncul tergantung dari cara individu mempersepsikan ketidaksesuaian atau pertentangan antara keinginan dan hasil yang dicapai oleh seorang karyawan.

b. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*)

Kepuasan bidang menurut model Lawler (1977) mempunyai kaitan erat dengan teori keadilan J. Adams. Model Lawler mengatakan bahwa individu akan merasa puas terhadap bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya, hubungan dengan rekan kerja, atasan dan bawahan, dan/atau gaji). Individu dapat menerima dan melaksanakan pekerjaannya dengan senang hati dalam bidang yang dia persepsikan, maka hasilnya akan sama dengan jumlah yang dia persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.

Berikut ilustrasi untuk memperjelas pernyataan diatas, individu yang mempersepsikan hubungan interaksinya dengan atasannya yang seharusnya berjalan baik, lancar dan memuaskan. Jika hal tersebut terwujud, maka dapat menunjang produktivitas kerjanya karena hubungan interaksi antara dirinya dengan atasannya tersebut nyata terjadi dibandingkan dengan rekan-rekan kerjanya. Tetapi, jika individu mempersepsikan tentang hubungan interaksinya dengan atasan jauh melebihi dengan rekan kerja yang lain, maka individu akan merasa bersalah dan tidak adil. Sebaliknya jika individu tersebut mempersepsikan bahwa hubungan interaksinya yang dialami kurang baik dan lancar dari yang sesungguhnya yang terjadi, maka individu akan merasa tidak puas.

Sementara itu, Lawler juga mengemukakan bahwa jumlah dari bidang yang dipersepsikan individu akan menjadi lebih sesuai tergantung dari bagaimana individu mempersepsikan nilai dari pekerjaan dan karakteristik pekerjaannya. Selain itu, persoalan yang dipertanyakan adalah bagaimana individu mempersepsikan “*input dan output*” dari orang lain yang digunakan sebagai pembanding bagi dirinya sendiri. Akhirnya, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang terhadap apa yang individu terima secara nyata tergantung dari hasil *output* yang secara nyata individu terima dan hasil “*output*” yang dipersepsikan dari orang dengan siapa individu akan membandingkan dirinya sendiri.

c. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

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

Teori proses bertentangan mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja

(dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan. Dihipotesiskan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih lemah dari emosi yang asli akan terus ada dalam jangka waktu yang lebih lama.

Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaan mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lama). Setelah beberapa saat rasa senang akan menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali ke normal.

Dengan asumsi bahwa kepuasan kerja bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu, akibatnya ialah bahwa pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodik dengan interval waktu yang sesuai.

Berdasarkan pendapat dari Sutarto Wijono (2010:103) dalam bukunya yang berjudul psikologi industri dan organisasi mengklasifikasikan beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu, teori ketidaksesuaian (discrepancy theory), model kepuasan bidang (faced satisfication), dan teori proses bertentangan (opponent-process theory)

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (1992), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain adalah sebagai berikut :

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

Kesenangan individu terhadap pekerjaannya merupakan sumber utama dari kepuasan kerja. Beberapa unsur yang penting dari kepuasan kerja adalah pekerjaan yang tidak monoton, bervariasi sehingga tidak menimbulkan kebosanan bagi pekerja.

2. Imbalan atau kompensasi (*Pay*).

Mengenai gaji, upah dan tunjangan, semuanya adalah penting, tetapi merupakan faktor yang kompleks (rumit), multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu individu dalam memenuhi kebutuhan dasar untuk hidup, tetapi juga merupakan alat (instrument) dalam menaikkan tingkat kepuasan. Pegawai sering memandang imbalan sebagai sebuah cerminan dari pada cara pandang manajemen dalam menilai kontribusi pegawai kepada organisasi. Keuntungan bagi pegawai rendah adalah perlu, walaupun mereka tidak terpengaruh, karena mereka tidak mengetahui nilai yang mereka sumbangkan bagi organisasi untuk memperoleh keuntungan. Penelitian terakhir menunjukkan jika semua pegawai mengikuti beberapa pilihan keuntungan yang fleksibel, mereka lebih menyukai paket menyeluruh, disebut rencana keuntungan yang fleksibel, ini merupakan suatu pengaruh yang nyata dari semua kepuasan yang diperoleh, dan keseluruhan dari kepuasan kerja.

3. Promosi (*Promotion*)

Kesempatan untuk dipromosikan merupakan sebuah variasi dampak dalam kepuasan kerja, karena promosi mengakibatkan perbedaan bentuk dan memperoleh bermacam-macam tunjangan dari perusahaan untuk level manajer, lain halnya apabila promosi pada pegawai biasa karena pengalaman kerjanya atau senioritas yang telah dimiliki. Dengan demikian kepuasan akan lebih besar bagi individu yang mendapat promosi untuk menduduki suatu jabatan, dibandingkan pegawai yang dipromosikan karena senioritasnya sehingga memperoleh kenaikan imbalan.

4. Pengawasan/penyelia (*Supervision*).

Pengawasan adalah sumber lain yang cukup penting dari kepuasan kerja. Sampai saat ini, bagaimanapun terdapat dua dimensi dari gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pegawai yang bekerja bukan dikantor pusat dan

kinerjanya dinilai oleh pengawas untuk menentukan besarnya imbalan yang pegawai peroleh, tentunya akan berpengaruh terhadap personal interests karena menentukan jumlah yang akan mereka peroleh. Pegawai di Amerika umumnya memprotes para pengawas yang tidak bekerja dengan baik pada pekerjaannya. Suatu survey skala besar menemukan bahwa lebih dari setengah responden merasa supervisor mereka secara reguler menampung umpan balik atau mencoba untuk memecahkan masalah mereka.

5. Kelompok Kerja (*Group Work*).

Sifat dasar kelompok kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Keramahan, kerja sama dalam kelompok kerja semuanya merupakan sumber terhadap kepuasan kerja bagi pegawai. Kelompok kerja dapat menjadi sumber bagi para pekerja untuk memperoleh dukungan, bantuan (hukum), saran/nasihat, dan tempat bertanya.

Sedangkan menurut Munandar (2006:357) mengklasifikasikan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya yaitu:

1. Karakteristik Pekerjaan

Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreativitas.

2. Gaji Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable Reward*)

Siegel & Lane mengutip kesimpulan yang diberikan oleh beberapa ahli yang meninjau kembali hasil-hasil penelitian tentang pentingnya gaji sebagai penentu dari kepuasan kerja, yaitu bahwa para sarjana psikologi telah secara tradisional dan salah meminimasi pentingnya uang sebagai penentu kepuasan kerja. Ternyata, menurut hasil penelitian yang dilakukan Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan.

Herzberg memasukkan faktor kompensasi kedalam faktor kelompok *Hygiene*. Jika dianggap gajinya terlalu rendah, tenaga kerja akan merasa tidak puas. Namun jika dirasakan tinggi atau dirasakan sesuai dengan harapan, maka istilah Herzberg adalah tenaga kerja tidak lagi tidak puas. Artinya tidak ada dampak pada kinerja karyawan.

3. Penerimaan atas pimpinan

Locke memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan pimpinan. Locke menemukan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan: hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Sedangkan hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

Judge dan Locke (1993), menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Jenkins dalam (manajemen 1990), mengungkapkan keluarnya karyawan disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa pimpinan tidak memberikan kepercayaan terhadap karyawan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pimpinan berlaku tidak objektif dan tidak jujur terhadap karyawan. Pendapat ini didukung oleh Nanus (1992) yang mengemukakan bahwa alasan yang utama karyawan meninggalkan organisasi disebabkan karena pemimpin gagal dalam memahami karyawan dan pemimpin tidak memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

4. Rekan kerja yang Menunjang

Hubungan yang ada antar rekan kerja adalah hubungan ketergantungan sepihak yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja

timbul karena mereka, dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosialnya dipenuhi).

5. Kondisi tempat kerja

Bekerja dalam ruangan yang sempit, panas, yang cahayanya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak nyaman akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Maka dari itu biasanya karyawan akan mencari alasan untuk sering keluar dari ruang kerjanya. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan kondisi dan tempat kerja untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Berdasarkan pemaparan dari beberapa tokoh di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa, Kepuasan Kerja adalah psikis yang menyenangkan karena terpenuhinya kebutuhan dasar dalam bekerja, baik itu yang berhubungan dengan persepsi atas pemimpin, karakteristik pekerjaannya, interaksi dengan rekan kerja dan jenjang karir.

C. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Seorang pemimpin yang transformasional akan menggunakan kemampuan dan kelebihan untuk mengarahkan, membimbing, dan menggerakkan karyawan atau pengikut kepada suatu perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik, inovatif dan kreatif untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

Keller (1992), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan karena terkait dengan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri terpenuhi. Selain itu Pinar dan Eastman (1997) bahwa praktik kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar seperti nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan karyawan dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi. Senada

dengan pendapat para ahli sebelumnya, Bycio dkk. (1995) serta Howell dan Avolio (1993) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai eksistensinya.

Munandar (2006:357) kepuasan kerja dipengaruhi oleh empat faktor yaitu; karakteristik pekerjaan, Kompensasi (gaji), pimpinan, hubungan dengan rekan kerja serta kondisi tempat kerja. Salah satu faktor tersebut adalah persepsi atas pimpinan, faktor ini sangat terkait bagaimana hubungan antara karyawan dengan pemimpin. Bagaimana seorang karyawan akan menilai dan mengevaluasi kepemimpinan melalui kinerja karyawan itu sendiri. Apabila karyawan merasakan kepemimpinan yang sesuai dan dapat memenuhi kebutuhannya dalam bekerja maka dapat berdampak pada tercapainya kepuasan kerja karyawan yang akan diinterpretasikan dengan meningkatnya kinerja karyawan.

D. Kepemimpinan Transformasional Dalam Perspektif Islam

Sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi baik organisasi akademik, organisasi publik, maupun organisasi institusi, sebaiknya harus mengedepankan nilai agama sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadist. Selain itu, pemimpin juga harus memiliki kemampuan dalam menjadi inspirator dan penggerak dalam melakukan perubahan kearah yang lebih baik (transformasi).

Armush (2005), di dalam Al-Qur'an terdapat singgungan dan arahan terhadap sifat-sifat pemimpin.

سَعَةَ يُؤْتِ وَلَمْ مِنْهُ بِالْمَلِكِ أَحَقُّ وَخُنَّ عَلَيْنَا الْمَلِكُ لَهُ يَكُونُ أَنْيُّ قَالَ أَلَوْ أَمَلَكَّا طَأَلُوتَ لَكُم بَعَثَ قَدْ أَلَّ اللَّهُ إِنْ نَبِيَّهُمْ لَهُمْ وَقَالَ
عَلِيمٌ وَسِعَ وَاللَّهُ يَشَاءُ مَنْ مَلِكُهُ يُؤْتِي وَاللَّهُ وَالْجِسْمِ الْعَلَمِ فِي بَسْطَةِ وَزَادَهُ عَلَيْكُمْ أَصْطَفَنَّهُ اللَّهُ إِنْ قَالَ الْمَالِ مَنْ

Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah Telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi

kekayaan yang cukup banyak?" nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah Telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui. (Al-Baqarah: 247)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa dibutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai dua sifat. Sifat pertama, memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas dan sifat yang kedua, kekuatan secara fisik.

Manusia adalah fisik, akal dan ruh. Kesehatan fisik dan kesempurnaan akan menghasilkan seluruh sifat dan syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin.

حَدَّثَنَا أَبُو الْيَمَانِ أَخْبَرَنَا شُعَيْبٌ عَنِ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنِي سَالِمُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ عَنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا :
أَنَّ سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ لِكُلِّكُمْ رَأْسٌ مَسْئُورٌ وَعَيْنٌ عَلَيْهَا إِمَامٌ أَوْ هُوَ
مَسْئُورٌ وَعَيْنٌ عَلَيْهَا رَجُلٌ أَوْ هُوَ مَسْئُورٌ وَعَيْنٌ عَلَيْهَا الْمَرْأَةُ فِي بَيْتِهَا وَجِهَارًا عِيَّةً
وَهِيَ مَسْئُورَةٌ وَعَيْنٌ عَلَيْهَا وَالْخَادِمُ فِي مَالِ سَيِّدِهِ أَوْ هُوَ مَسْئُورٌ وَعَيْنٌ عَلَيْهِ (رواه البخاري ومسلم)

Artinya: "Abu al-Yaman menceritakan kepada kami, Syu'aib memberikan kabar pada kami dari Zuhri. Dia berkata : Salim bin Abdullah memberikan kabar padaku dari Abdullah bin Umar r.a. Sesungguhnya dia mendengar Rasulullah bersabda "setiap kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawabannya. Imam adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawabannya, laki-laki adalah pemimpin keluarganya dan akan dimintai pertanggungjawabannya, seorang wanita adalah pemimpin di rumah suaminya dan akan dimintai pertanggungjawabannya, pembantu (budak) adalah pemimpin dalam menjaga harta tuannya dan akan dimintai pertanggungjawabannya". (H.R. Bukhari Muslim).

Kata kuncinya adalah kepemimpinan melekat kepada masing-masing individu, sesuai dengan tingkat kepemimpinannya. Setiap orang adalah pemimpin, minimal pemimpin bagi

dirinya sendiri. Memimpin diri sendiri adalah dengan cara menghindari segala aktifitas yang negatif, baik jasmani maupun rohani.

Bila ditinjau dari perannya, masing-masing punya tanggung jawab sendiri. Siapapun mereka, baik seorang kepala rumah tangga, ibu rumah tangga, baik para pembantu rumah tangga tanggung jawab yang dimilikinya adalah bagaimana masing-masing peran menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Karim (2009), pemimpin yang berparadigma dan berperilaku hijrah (transformasional) akan membaktikan dirinya hanya untuk jalan kebenaran, keadilan, kemerdekaan, kasih sayang, persaudaraan, memenangkan hati karyawan, perhatian individu karyawan, memotivasi karyawan dan pembelajaran karyawan demi perubahan dan perbaikan bersama.

﴿مَشْكُورًا سَعِيهِمْ كَانَ فَاؤُوتِيكَ مُؤْمِنٌ وَهُوَ سَعِيهَا وَسَعَى الْآخِرَةِ أَرَادَ وَمَنْ﴾

“Dan barangsiapa yang menghendaki kehidupan akhirat dan berusaha ke arah itu dengan sungguh-sungguh sedang ia adalah mukmin, Maka mereka itu adalah orang-orang yang usahanya dibalasi dengan baik.(Al-Israa’:19)

Makna yang terdapat dalam ayat-ayat Al-qur’an diatas adalah wajib bagi setiap muslim untuk berusaha dengan sungguh-sungguh untuk mencapai apa yang dikehendakinya dan akan ada balasan atau hasil yang baik atas usaha yang dilakukannya.

Selain itu juga ayat-ayat Al-qur’an tersebut menyimpan beberapa makna, baik makna yang tersurat maupun yang tersirat diantaranya adalah keinginan, berusaha dengan sungguh-sungguh, keyakinan dan hasil yang menyenangkan atau memuaskan.

﴿الْعَمَلِينَ أَجْرُورَنَعَمَ فِيهَا خَالِدِينَ . الْأَنْهَرُ تَحْتِهَا مِنْ تَجْرِي وَجَنَّتٍ رَبِّهِمْ مِّنْ مَّغْفِرَةٍ جَزَاءُ لَهُمْ أُوتِيكَ﴾

Mereka itu balasannya ialah ampunan dari Tuhan mereka dan surga yang di dalamnya mengalir sungai-sungai, sedang mereka kekal di dalamnya; dan Itulah sebaik-baik pahala orang-orang yang beramal.(Al-Imran :136)

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah penghasilan atau kompensasi yang dapat diterima oleh karyawan dalam bekerja. Sesuai dengan Al-qur'an surat Al-Imron ayat 136 yang menjelaskan bahwa akan ada ganjaran atau balasan bagi orang-orang yang beriman/beramal sholeh.

لَشَدِيدٌ عَذَابِي إِنَّ كَفَرْتُمْ وَلِيْنَ لَّا زِيْدَنَّكُمْ شَكَرْتُمْ لِيْنَ رَبُّكُمْ تَأْتِيْنَ وَإِذْ

Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih". (Qs. Ibrahim : 7)

Ayat Al-qur'an diatas menjelaskan bahwa dalam bekerja kita harus senantiasa bersyukur atas nikmat yang diberikan oleh Allah SWT. Karena dengan bersyukur maka nikmat yang ada akan semakin ditambah oleh Allah SWT.

Berbagai sarana telah disediakan bagi tumbuhnya rasa syukur, sabar dan ikhlas dalam diri, baik berupa kenikmatan ataupun ujian, bertafakkur terhadapnya, ambil nilai hikmah, evaluasi diri dan melihat dari dekat ujian yang ditimpakan, tuntutan menyempurnakan ikhtiar, selalu husnuzhan kepada Allah, jangan berputus asa dari rahmat-Nya. Gaji kecil, lingkungan kerja yang tidak kondusif, atasan yang tidak kompeten, dan lainnya bagi mereka bukan sebuah bencana, tetapi lebih merupakan ujian yang dijanjikan Allah SWT yang akan berbuah pada meningkatnya kualitas (kesadaran) iman dalam bekerja, sehingga hidup tetap optimis untuk maju, bukan malah menyerah pada keadaan dengan mengatakan "ini sudah takdir" atau "saya sabar terima kondisi ini" tanpa sedikitpun melakukan perubahan.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara atas rumusan masalah yang masih harus diteliti kebenarannya. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu: Ada Hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

