



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja dan disiplin kerja merupakan masalah yang cukup menarik dan penting karena manfaatnya sangat baik sekali bagi kepentingan individu, perusahaan dan masyarakat. Adapun manfaatnya, yaitu : untuk individu kepuasan kerja dapat menimbulkan usaha-usaha meningkatkan kebahagiaan hidup mereka; untuk perusahaan kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas dan pengurangan biaya melalui disiplin dan tingkah laku karyawan; untuk masyarakat akan menikmati kapasitas yang optimum dari perusahaan serta naiknya nilai kemanusiaan dalam konteks pekerjaannya.

Perkembangan di dunia usaha menunjukkan kondisi yang kurang menguntungkan, sebagai bagian dari dunia yang tidak lepas dari imbas keadaan reformasi yang terjadi. Meningkatnya perkembangan penduduk semakin kompleks persoalan sosial pada masyarakat, dan masuknya era globalisasi membuat orang berpacu dalam persaingan ketat untuk memenuhi kebutuhan. Kondisi ini menimbulkan persaingan yang semakin besar, sehingga mengharuskan tiap jenis usaha ingin mencapai sesuatu yang terbaik sebagai upaya untuk meraih banyak kesempatan dalam persaingan, sehingga dalam operasionalnya suatu perusahaan membutuhkan dukungan perangkat kerja yang baik, salah satunya adalah karyawan yang ulet dan disiplin dalam bekerja.

Kehadiran karyawan dalam satu perusahaan baik negeri maupun swasta pada hakekatnya merupakan faktor yang esensial dalam mewujudkan keinginan yang dicapai oleh perusahaan dalam menjalankan produktivitas kerja. Tetapi, apapun sempurnanya peralatan kerja tanpa tenaga manusia peralatan yang canggih pun tidak akan ada gunanya. Dengan demikian, faktor tenaga manusia memiliki peran yang penting untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan perusahaan sehingga memberikan motivasi agar dicapai kepuasan kerja bagi karyawan merupakan kewajiban bagi setiap pemimpin perusahaan. Secara individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Artinya, bahwa setiap individu menginginkan pekerjaan yang sesuai dengan kemauannya, dengan demikian akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Betapa pun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengawasan serta pemeriksaan internal bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai. Kepuasan kerja karyawan memiliki arti penting dalam suatu perusahaan. Karyawan yang merasa puas, maka bertahan dan krasan untuk bertahan di perusahaan tersebut. Kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan untuk niat untuk mencari kerja lain. Niat untuk berhenti akhirnya memiliki hubungan signifikan dengan *turn over* sebenarnya, selain itu hubungan erat mengenai kepuasan kerja di atas, yaitu tentang produktivitas, semangat, motivasi, penghasilan, hal ini dapat dilihat pada karyawan antara lain keluar, pindah kerja, dan unjuk rasa.



1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka dikemukakan perumusan masalah, yaitu “Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Prapen Surabaya ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian skripsi ini, adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Prapen Surabaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini, adalah :

1. Manfaat bagi ilmu pengetahuan.

Untuk mengetahui seberapa jauh perbedaan antara teori yang diperoleh secara formal dengan kenyataan yang ada di perusahaan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kedisiplinan atasan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Manfaat bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di masa datang.

3. Untuk kepentingan akademis.

Dari hasil penulisan skripsi ini, penulis ingin menambah perbendaharaan di perpustakaan Universitas Katolik Dar.ma Cendika Surabaya, guna sebagai bacaan dalam menyelesaikan studinya di masa yang akan datang.



1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Pada sistematika penulisan skripsi ini, berisikan gambaran bab per bab untuk memudahkan dalam membaca dan mengikuti luas ruang lingkupnya pembahasan, sehingga penulisan skripsi ini akan tersusun secara berurutan yaitu :

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab I merupakan bab pendahuluan berisikan latar belakang dan perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab II berisikan landasan teori, hipotesis, dan kerangka konseptual.

Bab III : Metode Penelitian

Bab III berisikan desain penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukurannya, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, populasi dan sampel, proses pengolahan data, pengujian validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

Bab IV : Analisis dan Pembahasan

Dalam bab IV berisikan deskripsi hasil penelitian tentang gambaran umum perusahaan serta analisis dan pembahasan.

Bab V : Simpulan dan Saran

Dalam bab V berisikan simpulan dari analisa dan pembahasan pada bab terdahulu, serta memberikan saran-saran sebagai masukan terhadap penyelesaian masalah pada perusahaan.





BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Dalam landasan teori memuat teori-teori yang relevan, digunakan dalam menganalisa maupun menyelesaikan masalah yang diteliti yaitu :

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menurut Manulang (1996 : 10), mendefinisikan "manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan badan usaha, individu dan masyarakat".

Berikut dari Gomes (1997 : 4), mendefinisikan sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional. Pendapat terakhir Handoko (1996 : 4), mendefinisikan sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Berdasarkan ketiga pengertian sumber daya manusia di atas, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pengadaan karyawan.

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan merupakan fungsi-fungsi pokok, sedangkan fungsi-fungsi operasional dari personil manajemen sebagai berikut :

1. *Procurement* (Usaha untuk mendapatkan tenaga kerja).

Procurement merupakan fungsi pertama dari fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu usaha untuk mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang tepat sesuai dengan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. *Development* (Pengembangan).

Adalah usaha untuk meningkatkan keahlian atau ketrampilan para karyawan melalui program latihan, yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi mereka.

3. *Compensation* (Kompensasi).

Yaitu pemberian imbalan kerja, termasuk gaji dan upah yang memadai dan wajar sesuai dengan sumbangan (kontribusi) yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

4. *Integration* (Integrasi).

Adalah tindakan-tindakan yang berhubungan dengan usaha menjaga kerukunan dan menyesuaikan antara kepentingan-kepentingan individu, masyarakat dan perusahaan.

5. *Maintenance* (Pemeliharaan).

Adalah usaha untuk menjaga agar tenaga kerja yang ada tetap berkeinginan dan dapat bekerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Hal-hal yang dilakukan antara lain komunikasi, perhatian terhadap kondisi fisik, kesehatan, keselamatan, dan keamanan tenaga kerja.



6. *Separation.*

Merupakan suatu tindakan yang berhubungan dengan pemutusan hubungan kerja antara tenaga kerja dengan perusahaan.

Bahwa pengertian-pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi perusahaan di mana faktor manusia yang menjadi kunci keberhasilan dari tujuan suatu perusahaan.

2.1.2. Pengertian Kepemimpinan

Pendapat Siswanto (1997 : 196) mengemukakan : "Kepemimpinan, adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk menyakinkan orang lain sehingga orang yang bersangkutan dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok".

Pendapat Thoha (1990 : 9) mendefinisikan : "Kepemimpinan, adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok".

Berdasarkan uraian pengertian di atas, bahwa kepemimpinan, adalah kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar supaya perilaku para pemimpin sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pemimpin perusahaan.

2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2001 : 10) mendefinisikan : "Gaya kepemimpinan, adalah pendekatan dari segi perilaku perseorangan seperti pengikut, ketrampilan,



kejelasan peran, dan pengalaman masa lalu harus dipertimbangkan secara sungguh-sungguh oleh para pemimpin”.

Menurut Gibson et. al. (1990 : 278) mendefinisikan : “Gaya kepemimpinan, adalah kemampuan untuk mempengaruhi pengikut yang menyangkut penggunaan kekuasaan dan diterimanya pemimpin oleh para pengikut”.

Berdasarkan kedua pengertian gaya kepemimpinan di atas, bahwa kemampuan mempengaruhi bertautan dengan pemuasan kebutuhan para pengikut, ketrampilan, kejelasan peran, dan pengalaman masa lalu harus dipertimbangkan secara sungguh-sungguh oleh para pemimpin.

2.1.2.2. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Menurut Sarwoto (1999 : 130) fungsi-fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Pemberian motivasi kepada karyawan.
Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan faktor yang penting didalam kepemimpinan sebab apabila pemimpin memberikan motivasi akan dapat mendorong semangat kerja karyawan.
2. Pendidikan dan latihan.
Pendidikan dan latihan merupakan keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
Pendidikan sangat diperlukan, karena :
 - a. Pendidikan merupakan suatu proses belajar yang menggunakan teknik dan metode tertentu.
 - b. Pendidikan diarahkan kepada pemenuhan standar kebutuhan utama baik faktor kemampuan dan ketrampilan.
 Pendidikan menerapkan serangkaian kegiatan yaitu yang berlangsung relatif lama dan diselenggarakan oleh satuan kerja yang melembaga dan kegiatannya diarahkan kepada seseorang atau kelompok orang yang dipandang menguasai materi yang hendak dialihkan kepada orang lain yang mengikuti program pendidikan yang bersangkutan.



Latihan disini diberikan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang yang sasarannya adalah untuk bekerja lebih efektif dan efisien dan diharapkan produktivitas kerja dapat meningkat. Jadi tujuan pendidikan dan latihan di sini supaya dapat membantu kelancaran tugas-tugas yang dilakukan, serta dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3. Mengefektifkan Karyawan.
 Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dalam mengefektifkan karyawan dengan efisiensi kerja, meliputi :
 - a. Faktor intern dan ekstern.
 - b. Hubungan dengan efisiensi dengan faktor-faktor yang menentukan.
 - c. Pengaruh faktor manusia dan faktor lingkungan juga mempengaruhi hasil kerja.
 - d. Suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik.
 - e. Lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi kerja.
 - f. Perlengkapan dan fasilitas yang mempengaruhi efisiensi kerja.

Dari uraian pengertian di atas, bahwa pimpinan berfungsi untuk mengajak dan mendorong bawahan untuk memberikan masukan terhadap pencapaian dan sasaran organisasi sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

Untuk itu pimpinan mempunyai tugas, sebagai berikut :

1. Mengarahkan aktivitas karyawan kepada tujuan yang telah ditentukan.
2. Memberi petunjuk sebagaimana mengefektifkan karyawan untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Memberi motivasi dan menyakinkan keberhasilan tugas-tugas yang akan dilaksanakan kepada bawahan.
4. Membantu bawahan untuk mengembangkan kemampuan para pemimpin.

2.1.2.3. Ciri-ciri Kepemimpinan Yang Baik

Tugas pokok pemimpin harus mampu memimpin, berarti mampu mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan.



Menurut Nitisemito (1999 : 126) ciri-ciri kepemimpinan yang baik adalah :

1. Dicintai dan disegani oleh bawahannya, seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi dan mempunyai sifat-sifat :
 - a. Tidak egoistis.
 - b. Adil (artinya, memberikan sesuai dengan haknya).
 - c. Jujur (tidak menyalahgunakan jabatan).
 - d. Mempunyai perhatian terhadap bawahannya.
 - e. Keteladanan (memberikan contoh yang baik).
2. Kemampuan rata-rata lebih menonjol.
Seorang pemimpin agar dia mampu menjalani tugas menjadi pimpinan dengan baik, pemimpin harus mempunyai sifat rata-rata lebih menonjol dari bawahannya. Hal ini, berarti bahwa pimpinan tersebut harus mempunyai sifat-sifat antara lain :
 - a. Penuh tanggung jawab.
 - b. Berpengalaman cukup di bidangnya.
 - c. Cerdas (kecerdasan) tidak mesti identik dengan pendidikan.
 - d. Penuh inisiatif dan kreatif.
 - e. Sehat jasmani dan rohani.
3. Mampu menggerakkan dan mengarahkan bawahannya.
Seorang pemimpin harus mengarahkan dan menggerakkan bawahannya, hal ini berarti pemimpin tersebut harus mempunyai sifat-sifat tertentu, sebagai berikut :
 - a. Mampu memotivasi bawahannya.
 - b. Mampu memilih bantuan yang tepat dan menempatkan pada tempat-tempat yang tepat.
 - c. Mampu menciptakan komunikasi dua arah.
 - d. Pengetahuan tentang hubungan manusia cukup luas.
 - e. Berwibawa.
 - f. Mempunyai kestabilan dalam emosi.

2.1.2.4. Fungsi dan Peranan Kepemimpinan

Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin.

Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama yaitu :

1. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah.
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial.



Fungsi-tungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenace*) atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat.

Menurut Manullang (1996 : 132-134) fungsi kepemimpinan, meliputi :

1. Perencanaan (*planing*).
2. Pengorganisasian (*organizing*).
3. Pengarahan (*directing*).
4. Pengkoordinasian (*coordinating*).
5. Pengawasan (*controlling*).

Untuk melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin serta mewujudkan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, maka pimpinan mempunyai peran yaitu :

1. Peran interpersonal, adalah yang berkenaan dengan seorang pemimpin dalam hubungannya dengan kegiatan di dalam perusahaan, terdiri dari :
 - a. Peran sebagai head, adalah pemimpin suatu organisasi atau perusahaan kadang kala harus tampil dalam berbagai upacara resmi dan undangan.
 - b. Peran sebagai penggerak, adalah seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada setiap bawahan, sehingga bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas.
 - c. Peran sebagai penghubung, adalah pemimpin harus dapat membina hubungan kerja sama, bukan hanya dengan bawahan, melainkan dengan lingkungan di luar kerja yang memerlukan informasi.
2. Peran informasional, adalah peran berhubungan erat dengan aktivitas menjaga kelancaran arus informasi tentang seluruh proses segala macam informasi di dalam perusahaan, baik ke dalam maupun ke luar perusahaan, terdiri dari :



- a. Peran sebagai monitor, adalah pemimpin harus selalu mengikuti dan memperoleh segala macam informasi tentang seluruh proses kegiatan disatuan kerjanya.
 - b. Peran sebagai desiminator, adalah peran yang melibatkan untuk menangani proses transaksi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya.
 - c. Peran sebagai spokesman, adalah pemimpin harus menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasi atau sebagai juru bicara organisasi.
3. Peran sebagai pembuat keputusan, adalah peran yang bertujuan agar para pemimpin hanya menyelesaikan setiap masalah yang ada dalam organisasi atau perusahaan, terdiri dari :
- a. Peran sebagai entrepreneur, adalah sebagai wiraswasta yang berarti seorang pemimpin mempunyai tugas untuk selalau berusaha:
 - 1) Memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinnya.
 - 2) Menciptakan ide-ide atau gagasan baru, baik untuk satuan kerja yang dipimpinnya maupun untuk kemajuan perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.
 - b. Peran sebagai *resource allocation*, yaitu pimpinan sebagai pengatur segala macam sumber yang ada.
 - c. Peran sebagai negotiator, yaitu peran pemimpin sebagai orang yang berhak mewakili perusahaan setiap ada hubungan kerja dengan satuan kerja di luarnya.



2.1.2.5. Jenis dan Gaya Kepemimpinan

Menurut Gibson (1999 : 287) jenis-jenis kepemimpinan adalah :

1. Kepemimpinan situasional.
Jenis kepemimpinan ini untuk menentukan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasinya.
2. Kepemimpinan perilaku pribadi.
Pemimpin tersebut dapat digambarkan sebagai seseorang yang sangat otokratis dan bahkan aristokratis dalam situasi satu dengan situasi lain yang tampaknya mengijinkan bawahannya banyak perbedaan.
3. Kepemimpinan terpusat.
Jenis kepemimpinan ini baik berpusat pada job yaitu melakukan pengawasan yang ketat sehingga bawahan menjalankan tugas berdasarkan prosedur khusus, maupun berpusat pada karyawan di mana dalam mendelegasikan keputusan kepada bawahan sehingga akhirnya tercipta lingkungan pekerjaan yang nyaman.
4. Kepemimpinan pribadi.
Jenis kepemimpinan terdapat pada suatu kelompok di mana para pemimpin dan para anggotanya mempunyai hubungan yang sangat dekat.
5. Kepemimpinan demokrasi.
Jenis kepemimpinan ini memberikan penekanan pada peristiwa dan penggunaan pikiran oleh anggota-anggota kelompok, penegasan diberikan melalui perhatian dan inisiatif.
6. Kepemimpinan otoritas.
Kepemimpinan di sini dipunyai oleh seorang pemimpin sejauh pemimpin punya kekuasaan. pemimpin berpegang karena kedudukan yang dipegang.

Adapun Menurut Gibson (1999 : 287) gaya kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Gaya yang efektif merupakan pengembangan dari gaya dasar yang ada, di mana gaya efektif terdiri dari :
 - a. Eksekutif.
Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja, artinya manajer sebagai motivator yang baik, yang menetapkan standar kerja yang tinggi, dan berkeinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemen.
 - b. Pecinta pengembangan (*developer*).
Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.
 - c. Otokratis yang baik hati (*benevolent authocrat*).
Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap baik tugas maupun hubungan kerja. Artinya, manajer sangat tertarik



pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya dan melakukan kontrol situasi secara teliti.

2. Gaya yang tidak efektif.

Ada 4 gaya kepemimpinan yang tergolong tidak efektif, antara lain :

a. Pecinta kompromi (*compromiser*).

Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi, artinya manajer dalam pembuatan keputusan sangat jelek, banyak tekanan yang mempengaruhi karyawan.

b. Penekanan yang baik (*Missionary*).

Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai, artinya manajer dalam gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai tujuan dirinya sendiri.

c. Otokrat, yaitu gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan perilaku yang tidak sesuai.

d. Lari dari tugas (*diserter*), yaitu gaya yang tidak memberikan perhatian baik pada tugas dan hubungan kerja, artinya manajer dalam menunjukkan sikap selalu pasif dan tidak ikut campur tangan secara aktif dan positif.

2.1.3. Pengertian Kepuasan Kerja

Adapun pendapat dari Milton (1981 : 45) mengemukakan kepuasan kerja berhubungan dengan kepuasan karyawan mengenai pekerjaan dan atasannya lebih ditegaskan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif sebagai akibat pengalaman kerjanya". Sedangkan menurut Werther (1989 : 595) mengemukakan : "*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work*".

Dari kedua pengertian di atas, bahwa kepuasan kerja adalah gambaran dari perasaan positif atau menyenangkan, yang karyawan dapatkan dari pekerjaannya.

2.1.3.1. Pengertian Nilai

Menurut Robbins (2001), mendefinisikan bahwa : "Nilai adalah keyakinan-keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari



eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan”.

Nilai mengandung suatu unsure pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan. Nilai mempunyai baik atribut isi maupun intensitas. Atribut isi mengatakan bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi adalah penting. Atribut intensitas mengkhususkan seberapa penting. Apabila ditingkatkan nilai-nilai seorang individu menurut intensifnya, maka didapat sistem nilai dari orang tersebut.

Di mana sistem nilai mempunyai hirarki nilai yang membentuk sistem nilai karyawan. Sistem nilai karyawan ini diidentifikasi oleh kepentingan relatif yang diberikan kepada nilai-nilai semacam, yang terdiri dari : kebebasan, kesenangan, hormat diri, kejujuran, kepatuhan, dan kesamaan (*equality*).

2.1.3.2. Pengertian Sikap

Menurut Robbins (2001) sikap, adalah pernyataan evaluatif mengenai baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan yang mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

Adapun tipe sikap terbagi menjadi 3 tahap, yaitu sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja/*job satisfaction* merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja tersebut, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap



pekerjaan tersebut. Apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering karyawan memaksudkan kepuasan kerja. Memang keduanya sering digunakan bertukaran, karena sangat pentingnya kepuasan kerja.

2. Keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja/*job involvement* merupakan tambahan yang terbaru dalam tipe sikap. Berdasarkan dari bidang psikologi pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja tersebut.

Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditemukan berkaitan dengan kemangkiran yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah. Akan tetapi, tampaknya lebih konsisten untuk meramalkan keluarnya karyawan daripada kemangkiran, dengan memperhitungkan varians keduanya keluarnya karyawan sebanyak enambelas persen.

3. Komitmen pada organisasi.

Sikap kerja yang ketiga ini, adalah sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus, komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.



2.1.3.3. Faktor-faktor Yang Mendorong Kepuasan Kerja

Variabel-variabel yang berkaitan dengan pekerjaan dalam penentuan kepuasan kerja ditunjukkan bahwa faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja, adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung. (Robbins, 2001)

Untuk lebih jelasnya, penulis menjelaskan faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja, yaitu :

1. Kerja yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan karyawan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang karyawan persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan karyawan. Apabila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Hal



ini, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja di lokasi yang lebih diinginkan atau pada pekerjaan yang karyawan lakukan dan jam kerja. Tetapi, kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, lebih penting lagi adalah persepsi keadilan. Sama halnya pula, karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu, individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan karyawan.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung.

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan karyawan. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga



merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya bahwa kepuasan karyawan meningkat apabila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada karyawan.

2.1.4.4. Efek Kepuasan Kerja Pada Kinerja Karyawan

Kepentingan para manajer dan pimpinan pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya pada kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2001 : 254) mengemukakan efek kepuasan kerja pada kinerja karyawan, meliputi :

“Kepuasan dan produktivitas, kepuasan dan kemangkiran, dan kepuasan dan tingkat keluar - masuknya karyawan”.

Untuk lebih jelasnya, penulis menjelaskan efek kepuasan kerja pada kinerja karyawan, yaitu :

1. Kepuasan dan produktivitas.

Kepuasan dengan produktivitas adalah arah anak panah sebab akibat. Kebanyakan studi mengenai hubungan tersebut menggunakan rancangan riset yang tidak dapat membuktikan sebab dan akibat (efek). Studi yang dikendalikan untuk kemungkinan ini menyatakan kesimpulan yang lebih sah (*valid*) di mana produktivitas membimbing ke kepuasan bukannya sebaliknya. Apabila karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik, secara instrinsik karyawan merasa senang mengenai hal tersebut. Dengan mengandaikan bahwa organisasi memberi ganjaran untuk produktivitas, produktivitas yang lebih tinggi seharusnya meningkatkan pengakuan verbal, tingkat gaji



karyawan, dan probabilitas untuk dipromosikan. Ganjaran-ganjaran ini, selanjutnya akan menaikkan tingkat kepuasan karyawan pada pekerjaan.

Untuk mencapai suatu hubungan yang asli dari kepuasan dengan kinerja, maka data kepuasan dan produktivitas dikumpulkan untuk organisasi secara keseluruhan, bukannya pada tingkat individual, ditemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Jika kesimpulan ini dapat direproduksi dalam studi-studi tambahan, mungkin benar bahwa alasan karyawan tidak memperoleh dukungan yang kuat untuk masalah kepuasan kerja yang menyebabkan produktivitas yang mana kepuasan kerja memfokuskan pada individu bukannya pada organisasi dan bahwa ukuran tingkat individu tidak memperhitungkan semua interaksi dan kompleksitas dalam proses kerja.

2. Kepuasan dan kemangkiran.

Kepuasan kerja langsung mendorong kehadiran, di mana ada suatu dampak minimum dari faktor-faktor lain. Untuk terjadi kepuasan kerja dalam hal ini tidak mengizinkan karyawan untuk absen dari kerja dengan alasan yang dapat dihindari tanpa denda. Jika kepuasan kerja mendorong ke kehadiran, di mana tidak ada faktor-faktor luar, karyawan yang lebih puas seharusnya masuk kerja dan sementara karyawan yang tidak puas seharusnya tinggal di rumah. Di mana pada kelompok yang puas, pekerja dengan nilai kepuasan yang tinggi mempunyai kehadiran yang jauh lebih tinggi daripada pekerja



dengan tingkat kepuasan yang lebih rendah. Maka dari itu, diharapkan jika kepuasan berkorelasi secara negatif dengan kemangkiran.

2. Kepuasan dan tingkat keluar-masuknya karyawan.

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

Bahwa suatu pelunak (*moderator*) yang penting dari hubungan kepuasan keluarnya karyawan adalah tingkat kinerja karyawan itu. Secara khusus tingkat kepuasan kurang penting dalam meramalkan keluarnya karyawan untuk pekerja yang berkinerja tinggi. Para pekerja mendapatkan kenaikan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru hal sebaliknya berlaku untuk mereka yang kinerjanya buruk. Sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan pekerja. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong pekerja agar keluar. Oleh karena itu, karyawan mengharapkan bahwa kepuasan kerja lebih penting dalam mempengaruhi karyawan yang kinerjanya buruk untuk tinggal daripada yang kinerjanya unggul. Tak peduli dengan tingkat kepuasan, yang terakhir lebih besar kemungkinannya untuk tetap dalam organisasi karena penerimaan



pengakuan, pujian, dan ganjaran-ganjaran lain memberi karyawan alasan untuk tinggal.

Konsisten dengan mengenai kemantapan dari tingkat kepuasan kerja seorang individu dengan berlakunya waktu, seharusnya tidak dikejutkan menemukan bahwa watak umum seseorang terhadap hidup juga melunakkan hubungan kepuasan dengan keluarnya dari pekerjaan. Secara khusus, beberapa individu umumnya mengeluh lebih banyak daripada yang lain dan individu-individu semacam itu, bila tidak puas dengan pekerjaan pekerja, lebih kecil kemungkinannya untuk keluar daripada karyawan yang mempunyai watak lebih positif terhadap hidup. Jadi, jika dua pekerja melaporkan tingkat ketidakpuasan kerja yang sama, yang paling besar kemungkinan untuk keluar, adalah karyawan dengan watak tertinggi untuk bahagia atau terpuaskan secara umum.

2.1.4.5. Karyawan Dapat Mengungkapkan Ketidakpuasan

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan sejumlah cara, misalnya : daripada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi, atau mengelakkan sebagian dari tanggung jawab kerja para karyawan. Adapun respons didefinisikan sebagai berikut :

1. Eksit, yaitu perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
2. Suara (*voice*), yaitu dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup suara perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.



3. Kesetiaan (*loyalty*), yaitu pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajcmennya untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabaian (*neglect*), yaitu secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau dating terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Di mana perilaku eksit dan pengabaian meliputi variabel-variabel kinerja karyawan yaitu produktivitas, kemangkiran, dan keluarnya karyawan. Tetapi model ini mengembangkan respons karyawan yang melibatkan suara dan kesetiaan, perilaku-perilaku konstruktif yang memungkinkan individu mentolerir situasi yang tidak menyenangkan atau menghidupkan kembali kondisi kerja yang memuaskan. Model tersebut, membantu karyawan untuk memahami situasi, seperti misalnya yang kadang dijumpai diantara pekerja yang berserikat buruh, di mana kepuasan kerja yang rendah digandeng dengan tingkat keluarnya karyawan yang rendah. Anggota serikat buruh sering mengungkapkan ketidakpuasan lewat prosedur keluhan atau lewat perundingan kontrak yang formal. Mekanisme suara ini memungkinkan anggota serikat buruh untuk melanjutkan pekerjaan sementara menyakinkan diri karyawan bahwa karyawan sedang bertindak memperbaiki situasi.

2.1.4.6. Pentingnya Kepuasan Kerja Yang Tinggi

Pentingnya kepuasan kerja itu jelas. Para manajer seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi mereka sekurangnya dengan 3 (tiga) alasan, yaitu :



1. Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak puas lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.

Bukti tersebut cukup jelas, yakni karyawan yang puas mempunyai tingkat keluar maupun kemangkiran yang lebih rendah. Bagaimanapun jika dipertimbangkan kedua perilaku tarik diri itu secara terpisah, dapat lebih diyakini mengenai pengaruh kepuasan terhadap keluarnya karyawan. Secara khusus, kepuasan dihubungkan secara negatif dengan kuat dan konsisten terhadap keputusan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi. Meskipun kepuasan dan absensi juga dihubungkan secara negatif, kesimpulan mengenai hubungan ini hendaknya diterima dengan lebih hati-hati.

Ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif. Bagi karyawan dengan alternatif pilihan yang terbatas, yang akan berhasil jika karyawan bisa, bentuk-bentuk aksi yang merusak ini secara ekstrim akibat pengabaian.

2. Telah diperagakan bahwa karyawan yang puas mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia yang lebih panjang.

Suatu dimensi yang sering diabaikan dari kepuasan kerja, adalah hubungan dengan kesehatan karyawan. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan para karyawan cenderung mudah menderita kemunduran kesehatan, mulai dari sakit kepala sampai penyakit jantung. Beberapa riset bahkan menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan peramal yang lebih baik dari panjangnya usia daripada kondisi



fisik atau penggunaan tembakau. Studi ini menyarankan bahwa ketidakpuasan tidak semata-mata gejala psikologis. Stres akibat ketidakpuasan tampaknya meningkatkan kerawanan seseorang terhadap serangan jantung dan hal serupa. Bagi para manajer, ini berarti bahwa bahkan jika kepuasan tidak menghantar keluarnya karyawan yang kurang sukarela dan absensi, tujuan dari suatu angkatan kerja yang terpuaskan mungkin dapat dibenarkan karena itu akan mengurangi biaya medis dan hilangnya secara dini karyawan yang dihargai akibat penyakit jantung atau serangan otak (stroke).

3. Kepuasan pada pekerjaan dibawa ke kehidupan karyawan di luar pekerjaan. Ditinjau berulang-ulang akan bukti antara kepuasan kerja dan perilaku menarik diri.

Pada butir terakhir ini, dalam mendukung pentingnya kepuasan kerja adalah efek *spin-off* di mana kepuasan kerja dimiliki oleh masyarakat secara keseluruhan. Bila karyawan bahagia dengan pekerjaannya, hal ini akan memperbaiki hidup para karyawan di luar pekerjaan. Kontras dengan itu, karyawan yang tidak terpuaskan membawa pulang sikap negatif tersebut.

Jadi, kepuasan kerja itu penting. Bagi manajemen, angkatan kerja yang puas akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi karena gangguan yang lebih sedikit yang disebabkan oleh kemangkiran atau berhentinya karyawan yang baik, maupun rendahnya biaya medis dan asuransi jiwa. Di samping itu, ada manfaat bagi masyarakat pada umumnya. Kepuasan kerja terbawa ke luar pekerjaan karyawan itu. Jadi tujuan kepuasan kerja yang tinggi untuk karyawan dapat dibela baik dalam bentuk dolar dan sen maupun dalam tanggung jawab sosial.



2.2. Hipotesis

Adapun hipotesis yang diajukan, adalah “Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Prapen Surabaya.

2.3. Kerangka Konseptual

Adapun kerangka konseptual dalam suatu rancangan penulisan skripsi dikemukakan sebagai berikut :

