

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

Kajian pustaka membahas tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kepemimpinan, *reward*, dan kepuasan kerja. Referensi yang akan menggunakan buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti serta menggunakan hasil penelitian yang relevan atau penelitian terdahulu.

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen**

Konsep dasar manajemen diwujudkan oleh kegiatan seperti pengambilan keputusan, menetapkan sebuah kebijakan, memberikan perintah kerja, mengelola sumber daya yang dimiliki dan mengarahkan pekerjaan orang lain agar tujuan perusahaan tercapai. Manajemen menetapkan tujuan dan berusaha untuk meraihnya dengan cara memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, bahkan pengalaman para bawahan atau karyawan pada sebuah perusahaan.

Pengertian manajemen menurut Mondy dan Premeaux dalam Rifa'i dan Fadhli (2015: 14) menjelaskan bahwa: "*management is the process of getting things done through the efforts of other people*". Artinya bahwa "manajemen adalah proses memperoleh suatu tindakan melalui usaha orang lain". Pendapat yang hampir sama Sarinah (2017: 4, bahwa "Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya".

Sementara itu, Lilis Sulastri (2014: 14) memendang bahwa:

Manajemen adalah suatu seni mengatur yang melibatkan proses, cara, dan tindakan tertentu, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Pendapat lain, Anton M. Aziz Aziz dan Maya Irjayanti (2014: 5) mendefinisikan bahwa seni manajemen meliputi untuk melihat totalitas dari bagian yang terpisah-pisah serta kemampuan untuk menciptakan gambaran tentang suatu visi. Candra Wijaya dan Muhamad Rifa'i (2016: 16-7) menjelaskan mengenai manajemen sebagai berikut ini.

1. Manajemen adalah perpaduan antara ilmu pengetahuan seni.
2. Manajemen adalah proses yang sistematis, terkoordinasi dan koperatif dalam usaha-usaha memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.
3. Manajemen mempunyai tujuan tertentu, berhasil tidaknya tujuan itu tergantung pada kemampuan mempergunakan segala potensi yang ada.
4. Manajemen hanya dapat diterapkan pada sekelompok manusia yang bekerja sama secara formal serta mempunyai tujuan yang sama pula.
5. Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.
6. Dalam manajemen, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat dominan.
7. Manajemen merupakan sistem kerja sama yang koperatif dan rasional.
8. Manajemen didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.

Pandangan konsep manajemen suatu seni, dikemukakan pula oleh Sarinah (2017: 4) yang mana beliau berpandangan secara garis besar konsep dasar manajemen dilihat dari dua sudut pandang ilmu dan seni. Penjelasan mengenai manajemen sebagai ilmu Sarinah (2017: 5) mengemukakan bahwa:

Manajemen memiliki serangkaian tahap kegiatan fungsi secara berkaitan mulai dari menentukan sasaran sampai berakhirnya sasaran atau tercapainya tujuan. Dalam hal ini, beberapa pakar mengklasifikasikan dengan berlainan pendapat, namun pada hakikatnya meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Sementara itu, sudut pandang manajemen sebagai seni di definisikan oleh Sarinah (2017: 4) seni adalah daya cipta yang timbul dari dalam untuk mewujudkan sesuatu dan kemahiran yang diperoleh dari pengalaman. Selanjutnya, dalam kontes manajemen sebagai seni berarti kemahiran dalam mengurus sesuatu yang dikombinasikan dengan daya cipta, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Pandangan manajemen mencakup ilmu dan seni berarti, agar seseorang dapat menjadi manajer atau pemimpin yang baik, di samping harus memiliki pengetahuan tentang ilmu manajemen, juga harus memiliki seni manajemen.

Berdasarkan uraian di atas, dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur atau mengurus proses sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **2.1.2. Fungsi Manajemen**

Manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam kegiatan organisasi. Menurut Fayol dalam Sarinah (2017: 23) fungsi manajemen sebagai berikut ini.

## 1. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu rangkaian persiapan tindakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan pedoman, garis-garis besar atau petunjuk petunjuk yang harus dituruti jika menginginkan hasil yang baik sebagaimana direncanakan. Menurut Sarinah (2017: 27), pertama-tama harus memusatkan apa yang ingin dikerjakan, tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang untuk organisasi serta memutuskan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Fungsi dari tujuan menurut (Sarinah (2017: 29) yaitu sebagai berikut ini.

- a. Menentukan titik tolak dan tujuan usaha. Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai sehingga merupakan sasaran, sedangkan perencanaan adalah alat untuk mencapai sasaran tersebut
- b. Memberikan pedoman, pegangan dan arah. Suatu perusahaan harus mengadakan perencanaan apabila hendak mencapai suatu tujuan.
- c. Mencegah pemborosan waktu, tenaga dan material. Dalam menetapkan alternatif dalam perencanaan, kita harus mampu menilai apakah alternatif yang dikemukakan realistis atau tidak atau dengan kata lain, apakah masih dalam batas kemampuan kita serta dapat mencapai tujuan yang kita tetapkan.
- d. Memudahkan pengawasan. Dengan adanya *planning*, dapat mengetahui penyelewengan yang terjadi karena *planning* merupakan pedoman dan patokan dalam melakukan suatu usaha.
- e. Kemampuan evaluasi yang teratur. Dengan adanya *planning*, dapat mengetahui apakah usaha yang kita lakukan sudah sesuai dengan tujuan yang ingin kita capai. Sehingga tidak terjadi *under planning* dan *over planning*

- f. Sebagai alat koordinasi. Perencanaan dalam suatu perusahaan kadang kadang begitu kompleks, karena untuk perencanaan tersebut meliputi berbagai bidang di mana tanpa koordinasi yang baik dapat menimbulkan benturan-benturan yang akibatnya dapat cukup parah.

## **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat pengorganisasian mencakup tiga kegiatan, yaitu: Pertama, membagi komponen-komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok. Kedua, membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pegelompokan atau unit-unit organisasi. Kegiatan utama lainnya dalam fungsi pengorganisasian menurut Sarinah (2017: 44) adalah sebagai berikut ini.

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b. Menetapkan struktur organisasi yang membujukkan adanya garis kewenangan sumber daya dan tanggung jawab.
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja.
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

## **3. Pengarahan**

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui

pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja karyawan menurun, seorang manajer segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya gairah kerja. Kegiatan dalam Fungsi pengarahan dan implementasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan.
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

#### **4. Pengendalian**

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*) Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup kegiatan; (1) pengawasan menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah ditetapkan.

Kegiatan utama keberhasilan dalam fungsi pengawasan dan pengendalian adalah sebagai berikut ini.

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai yang terkait dengan pencapaian.

### 2.1.3. Unsur-Unsur Manajemen

Setiap perusahaan memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu di antaranya tidak sempurna atau tidak ada, maka akan berimbas dengan berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli (2015: 56) mengemukakan unsur-unsur manajemen terdiri dari enam unsur yang disingkat dengan 6 M, yaitu *man, money, methods, materials, machines, market*. Pemaparan unsur-unsur manajemen sebagai berikut ini.

#### 1. Manusia (*Man*)

Unsur manajemen *man*, yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional atau pelaksana. (Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, 2015: 56). Man merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam oprasional suatu organisasi, man merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi".Penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya termasuk di dalamnya (Usman Effendi, 2014: 10). Dalam manajemen faktor *man* adalah yang paling mentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan.

#### 2. Uang (*Money*)

*Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, 2015: 56). Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan; uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan; uang merupakan alat tukar

dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya.

Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi. (Effendi, 2014: 9).

### 3. Metode (*Methods*)

*Methods* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan. (Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli (2015: 56). *Methods* adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan pada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis (Usman Effendi, 2014: 10)

### 4. Materi atau Bahan Baku (*Materials*)

Unsur ini, yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. (Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli 2015: 57). Material adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dibidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki (Usman Effendi, 2014: 10).

#### 5. Mesin (*Machines*)

*Machines* yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan (Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, 2015: 57). *Machines* adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa. (Usman Effendi, 2014: 11).

#### 6. Pasar (*Market*)

Maket yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan. (Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, 2015: 57). Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya. (Usman Effendi, 2014: 11).

Keenam saling berkaitan dalam mencapai tujuan yang diinginkan Sebagaimana dikemukakan oleh Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli (2015: 57) bahwa unsur-unsur manajemen tersebut mempunyai sifat interdependensi artinya unsur satu dengan yang lain akan lebih mempunyai arti yang signifikan manakala semua unsur itu bersinergis dan mempunyai nilai urgensitas yang sangat menentukan suksesnya organisasi atau perusahaan. Pernyataan tersebut memberikan pengertian bahwa dalam implementasi unsur-unsur tersebut akan mempunyai nilai kurang jika diterapkan secara parsial atau mandiri. Untuk itu implementasi sistem perlu digunakan dalam penerapan unsur-unsur manajemen dalam organisasi atau perusahaan.

Pendapat lain mengenai keenam unsur manajemen saling berkaitan satu dengan yang lainnya dikemukakan oleh Kertonegoro dalam Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli (2015: 57) bahwa:

Dalam usaha untuk mencapai tujuan, manajemen mempergunakan berbagai sumber daya atau faktor produksi yang tersedia dengan cara yang efektif dan efisien, sumber atau faktor tersebut adalah materials, mechanics, methods, money, mechanics dan market (6 M). Sumber atau faktor tersebut harus diatur oleh manajemen agar mempunyai daya guna dan dapat ber-hasil guna, terintegrasi dan terkoordinir dalam mencapai tujuan Sub-sistem maupun mencapai tujuan sistem dari sebuah lembaga secara optimal.

Manajemen merupakan proses memanfaatkan sumberdaya organisasi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku administrator atau manajer menggunakan pengaruhnya terhadap anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai ujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi aktivitas manajemen. Karena itu di dalam proses manajerial ada sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur manusia (*men*), barangbarang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar atau (*market*). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif.

#### **2.1.4. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan atau pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, manakala

sumber daya manusia tidak diikutsertakan. Sumber Daya Manusia (SDM) dikemukakan oleh Sudarmayanti (2016: 11), yaitu:

SDM merupakan daya fikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam diri, yang perlu dibina, dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. SDM merupakan kemampuan potensial yang dimiliki manusia, yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak, dan moral untuk melaksanakan suatu kegiatan (bersifat teknis, dan manajerial).

Berdasarkan pendapat di atas, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan, Menurut Simamora dalam Edy Sutrisno (2015: 5) mengemukakan bahwa MSDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. T. Hani Handoko (2014: 3), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Pendapat lain, mengenai manajemen sumber daya manusia dikemukakan A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2014: 2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Pengertian-pengertian tentang MSDM di atas, memiliki kesamaan, yaitu MSDM pengelolaan atau proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja Berdasarkan hal itu, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara

efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan atau organisasi.

#### **2.1.5. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang.

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen-manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Terdapat 2 kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia, yang pertama adalah fungsi manajerial di antaranya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kedua, fungsi organisasional di antaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja (Veithzal Rivai dan Sagala Jauvani Ella Rivai, 2014: 13).

##### **1. Fungsi Manajerial**

Fungsi Manajerial adalah yang mengatur aktifitas – aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan.

Menurut Fayol dalam P.S. Malayu Hasibuan (2015: 17) fungsi manajemen sebagai berikut ini.

a. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. **Pengendalian**

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

**2. Fungsi Operasional Manajemen**

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan MSDM yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Menurut Sedernayanti (2016: 15) bahwa fungsi operasional MSDM dapat diklasifikasikan dalam tiga fungsi. Ketiga fungsi operasional MSDM tersebut yaitu:

a. **Pengadaan Sumber Daya Manusia**

Fungsi ini bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Sedernayanti (2016: 15) bahwa “ Pengadaan SDM kegiatan memperoleh SDM yang tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.”. Ruang lingkup fungsi operasional pengadaan SDM meliputi: perencanaan SDM, penarikan calon tenaga kerja, dan seleksi tenaga kerja, penempatan tenaga kerja, dan pembekalan tenaga kerja. Penjelasan ruang lingkup fungsi operasional pengadaan SDM adalah sebagai berikut ini.

- 1) Perencanaan SDM yaitu cara penentuan kebutuhan tentang kerja, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja itu. Sedernayanti (2016: 15) mengemukakan bahwa. “perencanaan SDM cara untuk memenuhi kebutuhan SDM agar melaksanakan tugas mencapai tujuan perusahaan. Proses ini meliputi penentuan kualifikasi yang disyaratkan dan jumlah SDM yang dibutuhkan”.
- 2) Penarikan calon tenaga kerja yaitu usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia. Sedernayanti (2016: 15) bahwa, “penarikan SDM usaha untuk menarik dan menyediakan SDM baru untuk kebutuhan perusahaan, dalam dan luar”.
- 3) Seleksi tenaga kerja yaitu proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan tenaga kerja. Perusahaan memilih tenaga kerja yang memiliki kualitas yang baik diantara calon-calon tenaga kerja.
- 4) Penempatan tenaga kerja yaitu penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan. Sedernayanti (2016: 16) mengemukakan bahwa, “proses mencocokkan/membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, sekaligus memberi tugas, pekerjaan kepada calon karyawan”.
- 5) Pembekalan tenaga kerja atau dikenal dengan istilah indoctrination, induction yaitu orientasi yang dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja dan peraturan organisasi.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengembangan sumber daya manusia ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang dimiliki, agar tidak tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi di era globalisasi. Fungsi operasional MSDM yang berada dalam fungsi pengembangan MSDM dibagi atas dua yaitu pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dan pengembangan karir tenaga kerja.

- 1) Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dilakukan dengan mengikutsertakan tenaga kerja tersebut dalam program pelatihan dan program pengembangan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga kerja, sehingga mampu menyesuaikan atau mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi atau perusahaan.
- 2) Pengembangan karir tenaga kerja. Pengembangan karir meliputi kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan karir seorang tenaga kerja, baik dalam bentuk kenaikan pangkat maupun promosi jabatan.

c. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pemeliharaan SDM ditujukan untuk memelihara keutuhan SDM yang dimiliki. Wujud hasil pemeliharaan SDM adalah tumbuhnya rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi. Fungsi operasional MSDM yang berada dalam fungsi pemeliharaan SDM adalah yaitu kompensasi jabatan dan integritas.

- 1) Kompensasi jabatan yaitu usaha pemberian balas jasa atau kompensasi atas prestasi yang telah diberikan oleh seorang tenaga kerja. Sedernayanti (2016:

- 15) mengemukakan bahwa, “fungsi kompensasi pemberian penghargaan langsung dan tidak, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada karyawan atau kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan”.
- 2) Integrasi yaitu usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi, yang telah menyangkut masalah motivasi, kepentingan, komunikasi, konflik dan konseling. Sedernayanti (2016: 15) mengemukakan bahwa, “Walaupun perusahaan telah memperoleh karyawan, melatih dan mengembangkan dan memberikan balas jasa adil atau layak, tetapi perusahaan tetap menghadapi masalah sulit, yaitu pengintegrasian karyawan. Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan dan masyarakat” Pengintegrasian karyawan sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Karena itu, perusahaan perlu memahami perasaan sikap dan karyawan untuk menjadi sebuah bahan pertimbangan mengambil keputusan atau kebijakan terkait masalah SDM seperti: keluhan, tuntutan, tindakan, unjuk rasa, pemogakan, sabotase, dan lain-lain.

#### **2.1.6. Kepemimpinan**

Kepemimpinan berkaitan dengan masalah yang mendasar yang memerlukan perhatian dan pemikiran pemimpin, yaitu bagaimana melakukan perubahan, pengembangan dan penyesuaian terhadap kondisi lingkungan yang dinamis. Mengingat hal yang mendasar dan pentingnya peranan kepemimpinan dalam organisasi mendorong lahirnya berbagai konsep dan kajian kepemimpinan. Hal ini mengingat banyak faktor yang harus dipertimbangkan untuk menciptakan kepemimpinan yang berhasil.

### **2.1.6.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan salah satu faktor terpenting dalam organisasi. Berhasil atau gagalnya organisasi dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh cara seseorang pemimpin. Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal. Siapa pun menjalankan tugas-tugas kepemimpinan, tentunya dalam tugas itu ia berinteraksi dengan orang lain. Bahkan dalam kapasitas pribadi pun, dalam tubuh itu ada potensi pengendali, pada intinya memfasilitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks, sehingga amat sulit untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti kepemimpinan sehingga tidak ada definisi kepemimpinan yang dapat dirumuskan secara lengkap untuk mengabstraksikan perilaku sosial atau perilaku interaktif manusia dalam organisasi yang memiliki atauran atau regulasi dan stuktur tertentu, serta misi yang kompleks. Berikut ini pengertian kepemimpinan menurut para ahli.

Menurut P.S. Malayu Hasibuan (2015: 170) mengemukakan kepemimpinan adalah cara seorang memimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan. Tead dalam Kartini Kartono (2016: 57) mengemukakan "kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan." Sobry M. Sutikno, 2014: 16) "Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya".

Pendapat lain, pengertian kepemimpinan Rauch & Behling dalam Sobry M. Sutikno 2014: 15) mengemukakan "Kepemimpinan adalah suatu proses yang

mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama”  
 Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja  
 keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (Rauch & Behling dalam  
 Sobry M. Sutikno, 2014: 15). Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang  
 lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum” (Koontz dan Donnell dalam  
 Sobry M. Sutikno, 2014: 15)

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, kepemimpinan didefinisikan sebagai  
 proses mempengaruhi atau menyakinkan yang terjadi antara pemimpin dan para  
 bawahannya. Dengan begitu, kepemimpinan merupakan keterampilan atau  
 kemampuan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan  
 dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya,  
 agar mau berbuat atau bekerja seperti yang diharapkan atau dikehendaki oleh orang  
 yang memimpinya.

#### **2.1.6.2. Pendekatan Kepemimpinan dan Teori-Teori Kepemimpinan**

Arti pentingnya kepemimpinan dalam organisasi munculnya pendekatan dan  
 teori kepemimpinan. Carol dan Tosi dalam M. Nanglim Purwanto (2017: 31)  
 merangkum pendapat-pendapat menjadi tiga macam pendekatan kepemimpinan  
 yaitu, pendekatan sifat, pendekatan, perilaku, dan pendekatan situasional.

##### **1. Pendekatan Sifat atau Karakteristik Kepribadian (*Trait Theories*)**

Menurut Sedarmayanti (2016: 251) teori ini merupakan pendekatan awal  
 dalam menjelaskan tentang teori kepemimpinan, yaitu pendekatan yang  
 mempelajari kepemimpinan yang berpusat pada sifat dan perilaku pemimpin itu  
 sendiri. Pendekatan sifat menekankan sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin,

yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir Menurut pendekatan sifat, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Pendekatan ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Robbins dan Judge alih bahasa Saraswati dan Sirait (2015: 357) mengemukakan bahwa kepemimpinan sifat membedakan pemimpin dari nonpemimpin dengan memusatkan perhatian pada kualitas dan karakteristik pribadi seseorang. Berdasarkan kedua pendapat di atas, fokus pendekatan kepemimpinan sifat semata-mata pada *personality* pemimpin. Pemimpin berbeda dengan pengikut akibat ia punya sejumlah sifat kualitatif yang tidak dimiliki pengikut pada umumnya.

Penjelasan Teori mengenai sifat-sifat seorang pemimpin yang dianggap efektif menurut pendapat ahli di antaranya: Darf dalam Sobry M. Sutikno (2014: 26) menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran dan integritas, serta motivasi. Pendapat lain, Daniel Goleman dalam Robbins dan Judge alih bahasa Saraswati dan Sirait (2015: 357), hasil penelitian menunjukkan bahwa ciri-ciri pemimpin yang efektif adalah "*Emotional Intelligence* (EI)". Pendukung EI mengatakan bahwa tanpa hal ini, seseorang tidak mungkin menjadi pemimpin yang besar. Selanjutnya, Goleman mengenai *emotional intelligence* dalam Robbins dan Judge alih bahasa Saraswati dan Sirait (2015: 348) menyatakan bahwa *emotional intelligence* terdiri atas lima dimensi, yaitu:

- a. Kesadaran diri (*self-awareness*), yaitu memahami perasaan dirinya.

- b. Manajemen diri (*self-management*), yaitu kemampuan mengendalikan emosi diri sendiri.
- c. Motivasi diri (*self-motivation*): yaitu kemampuan untuk tetap bertahan dalam menghadapi kelemahan dan kegagalan.
- d. Empati (*empathy*). Yaitu kemampuan untuk memahami perasaan oranglain.
- e. Kemampuan sosial (*social skills*), yaitu kemampuan untuk mengendalikan emosi orang lain.

Pendapat lain, Judge, Bono, Ilies, dan Gerhardt mengatakan bahwa ada lima faktor utama kepribadian seseorang (Robbins dan Judge terjemahan Saraswati dan Sirait, 2015: 98) yaitu:

- a. Keterbukaan (*extraversion*). Dimensi ini menunjukkan tingkat kegembiraan seseorang dalam melakukan hubungan dengan orang lain. Orang yang terbuka (*extravert*) cenderung memiliki sifat gemar berteman atau berkumpul bersama orang lain, menunjukkan sikap yang tegas dan ramah akrab. Orang yang tertutup (*introvert*) cenderung pendiam, pemalu, dan bersikap tenang.
- b. Keramahan (*agreeableness*). Dimensi ini menunjukkan pada sifat seseorang yang suka menghargai orang lain. Orang yang bersifat *highly agreeable* adalah orang mudah bekerja sama, hangat, dan dapat dipercaya. Orang yang dinilai memiliki *agreeableness* yang rendah, adalah orang yang dingin, sulit bekerjasama, dan tidak bersahabat atau suka menentang.
- c. Kehatihan atau kesungguhan (*conscientiousness*). Dimensi ini mengukur tingkat kemampuan seseorang untuk dapat dipercaya. Seorang yang dinilai memiliki *conscientious* yang tinggi adalah orang yang bertanggung-jawab, teratur, dapat diandalkan, dan tekun atau gigih. Orang yang dinilai memiliki

*conscientious* yang rendah adalah orang yang tidak bertanggung-jawab, tidak teratur, dan tidak dapat dipercaya.

- d. Stabilitas emosi (*emotional stability*). Dimensi ini menunjukkan kemampuan seseorang menghadapi tekanan. Orang yang memiliki positif *emotional stability* cenderung bersikap tenang, penuh percaya diri, dan nyaman. Orang yang memiliki negatif *emotional stability* cenderung bersikap tidak tenang, penuh rasa curiga, mudah depresi atau tertekan, dan merasa tidak nyaman.
- e. Keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*). Dimensi ini menunjukkan sikap seseorang yang berkaitan dengan kesenangan atau minat dan kesukaan terhadap hal-hal baru. Orang yang sangat terbuka terhadap pengalaman baru adalah orang-orang yang kreatif, penuh keingintahuan, dan sensitif terhadap seni atau keindahan. Sebaliknya, orang yang kurang terbuka adalah orang yang konvensional dan senang pada hal yang sudah biasa dikerjakannya.

## **2. Pendekatan Perilaku (*Behavior Theories*)**

Pendekatan perilaku memfokuskan pada perilaku yang dimiliki oleh pemimpin yang membedakan pemimpin dengan nonpimpinan. Pendekatan ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan begitu, berarti pendekatan ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan termasuk koordinasi, manajerial dan motivasi. Oleh sebab itu, kesuksesan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi, sangat bergantung pada perilakunya melaksanakan fungsi kepemimpinan dalam strategi kepemimpinannya.

Menurut Yukl alih bahasa Supriyanto (2015: 62) mengemukakan bahwa ada dua cara penelitian utama yang menyelidiki perilaku pimpinan. Pertama, dilakukan di Universitas Ohio dan kedua penelitian dilakukan di Universitas Michigan.

**a. Studi Penelitian Ohio University**

Mulai tahun 1945 Ohio State University bagian *bussines research* di Bureau, membuat serangkaian penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang menuju ke pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan dua dimensi kepemimpinan. Kedua dimensi tersebut yaitu *initiating structure* (orientasi tugas) dan *conccideration* (para pemimpin mempunyai hubungan yang baik dengan bawahannya atau ada kebersamaan).

Penjelasan mengenai dimensi kepemimpinan orientasi tugas *initianting structure*) dikemukakan oleh Harsey dan Blanchard dalam Agus Dharma (2014: 105), yaitu:

- 1) Pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok.
- 2) Pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar.
- 3) Pemimpin memberitahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka.

Sementara itu, Wirawan (2014: 83) bahwa ”kepemimpinan *initiating structure* adalah derajat sampai seberapa besar pemimpin mendefinisikan dan menstruktur tugas dan perannya dan bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Mengenai indikator dalam implementasi tugas Wirawan (2014: 83) mengemukakan dimensi perilaku kepemimpinan *initiating structure* terdapat indikator-indikator dalam implementasinya sebagai berikut ini.

- 1) Mengkritik dan marah terhadap bawahannya yang malas dan berkinerja rendah.
- 2) Memberi tugas kepada bawahan secara rinci.

- 3) Mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur standar kerja dan standar kinerja.
- 4) Menentukan target keluaran.

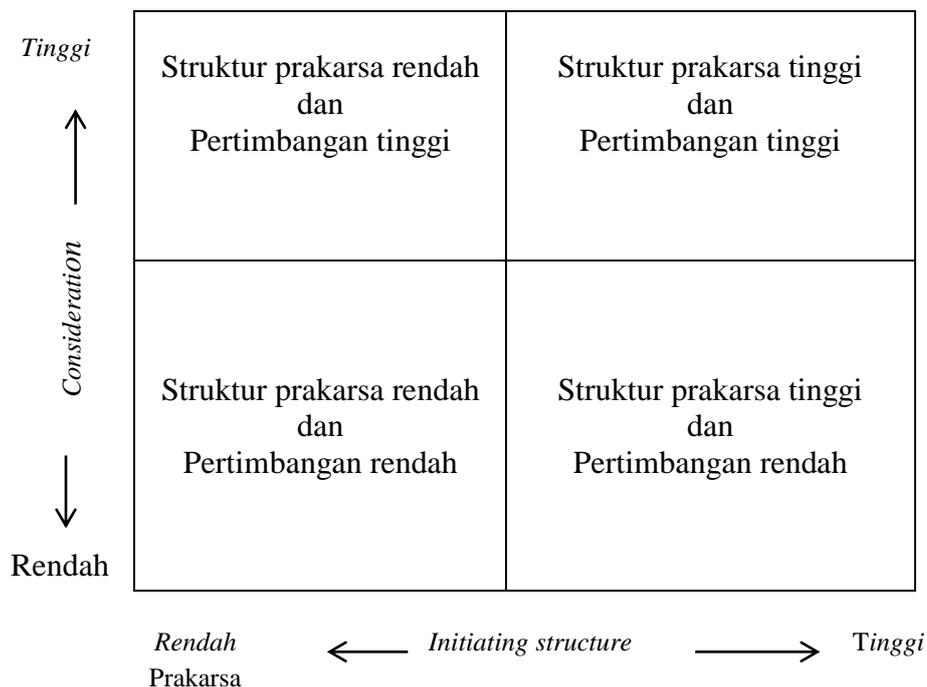
Berkaitan dengan dimensi kepemimpinan orientasi hubungan *consideration*, Hersey dan Blanchard dalam Agus Dharma (2014:105) mengemukakan bahwa

- 1) Pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompoknya.
- 2) Pemimpin mau mengadakan perubahan.
- 3) Pemimpin bersikap bersahabat dan mau didekati.

Sementara itu, menurut Wirawan (2014: 83) kepemimpinan orientasi hubungan (*consideration*) adalah derajat yang mana seorang pemimpin bertindak dengan cara yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan. Selanjutnya, dari dimensi perilaku kepemimpinan orientasi hubungan (*consideration*) terdapat indikator-indikator dalam implementasinya sebagai berikut ini.

- 1) Membantu bawahan dalam menyelesaikan tugasnya.
- 2) Menyediakan waktu untuk mendengarkan dan mendiskusikan problem dan keluhan yang dihadapi bawahan.
- 3) Menerima saran bawahan dengan cara yang sama.
- 4) Memperhatikan kesejahteraan bawahan.
- 5) Melakukan *customer gathering*, seperti tour ke luar kota.

Secara umum, model kepemimpinan perilaku dari Study Ohio University dapat digambarkan sebagai berikut ini.



*Sumber: Veithzal dan Sagala (2014: 87)*

**Gambar 2. 1**  
**Segi Empat Kepemimpinan Ohio State University**

Gambar 2.1. di atas, peneliti Universitas Ohio State mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama:

- 1) Pemimpin yang perhatiannya terhadap bawahannya tinggi sedangkan perhatiannya terhadap tugas rendah.
- 2) Pemimpin yang perhatiannya terhadap tugas dan bawahannya rendah.
- 3) Pemimpin yang perhatiannya terhadap tugas dan bawahannya tinggi.
- 4) Pemimpin yang perhatiannya terhadap bawahannya rendah sedangkan perhatiannya terhadap tugas tinggi.

Dari keempat gaya kepemimpinan di atas, perilaku kepemimpinan initiating structure dan consideration tidak saling tergantung. Artinya, pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi pelaksanaan perilaku yang lain. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku kepemimpinan initiating structure

dan consideration dalam derajat yang sama-sama tinggi, atau sama-sama rendah. Mungkin juga seorang pemimpin berperilaku initiating structure dengan derajat tinggi dan consideration dengan derajat rendah ataupun sebaliknya. Kesimpulannya adalah penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio menyatakan bahwa gaya pemimpin dengan tingkat initiating structure dan consideration yang sama-sama tinggi biasanya menghasilkan hal-hal yang positif. (Wirawan, 2014: 85).

**b. Study Penelitian Michigan University**

Koontz dalam Wirawan (2014: 86) mencatat bahwa para peneliti di Lembaga Sosial University of Michigan USA yang dipimpin oleh Rensis Likert telah melakukan studi untuk melihat apakah prinsip-prinsip kepemimpinan yang valid dapat ditemukan pada berbagai bidang pekerjaan yang berbeda. Para supervisor yang berorientasi pada karyawan mempunyai semangat kerja yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih baik dibanding supervisor yang berorientasi pada tugas.

Dengan dasar ini Likert menyusun suatu model empat tingkatan manajemen. Adapun penjelasan model keempat tingkatan tersebut adalah sebagai berikut ini.

- 1) Sistem 1, manajer membuat semua keputusan yang terhubung dengan kerja dan memerintahkan para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaan juga secara kaku ditetapkan oleh manajemen.
- 2) Sistem 2, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi kesempatan bawahan untuk memberikan komentar, juga diberi keleluasaan cara pengerjaan tugas sepanjang tidak melanggar prosedur kerja yang telah ditetapkan.
- 3) Sistem 3, manajer menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah berbagai hal didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan, sehingga

disepakati cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada menggunakan ancaman atau hukuman.

- 4) Sistem 4, tujuan dan keputusan-keputusan kerja yang dibuat bersama dalam kelompok. Manajer menetapkannya secara formalitas karena semua hal telah dibicarakan dengan baik dalam kelompok. Untuk memotivasi bawahan bukan hanya dengan penghargaan tetapi juga dengan mengembangkan perasaan penting dan dibutuhkan pada setiap karyawan. Menurut Likert inilah pola kepemimpinan yang ideal.

Simpulan dari penelitian Michigan adalah bahwa kelompok kerja yang paling produktif cenderung mempunyai pemimpin yang berorientasi pada karyawan ketimbang berorientasi pada produksi. Mereka juga menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif mempunyai hubungan saling mendukung dengan karyawan mereka, cenderung tergantung pada pembuatan keputusan kelompok ketimbang individu, dan mendorong karyawan untuk menentukan dan mencapai sasaran prestasi kerja yang tinggi (Wirawan, 2014: 87).

### **3. Pendekatan Kepemimpinan Situasional atau *Contingency***

Pendekatan ini memberikan perhatian pada interaksi antara karakteristik pemimpin dan situasi. Sebagaimana Fiedler dalam Sobry M. Sutikno (2014: 27) mengemukakan “Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.” Oleh sebab itu, pendekatan kepemimpinan ini, pemimpin akan mengambil tindakan sesuai dengan situasi yang ada dan juga mengambil keputusan sesuai dengan situasi yang sedang berlangsung.

Beberapa teori yang termasuk ke dalam pendekatan situasional atau kontingensi antara lain Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2015: 78), yaitu:

**a. Model *Contingency Fiedler***

Pendekatan faktor situasional dalam kepemimpinan diawali oleh model kontingensi Fiedler. Teori ini menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada paduan yang tepat antara gaya interaksi dari pimpinan dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pimpinan. Hal ini sebagaimana dikemukakan Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli (2015: 92) bahwa:

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya.

Selanjutnya menurut Fiedler dalam Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli (2015: 93) mengemukakan tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).

**b. Teori Jalur Tujuan (*Path Gol Theory*)**

Teori Jalur tujuan dikembangkan oleh Robert House. Teori Jalur tujuan menyatakan bahwa perilaku seseorang dapat diterima baik oleh bawahannya, sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber keputusan yang segera atau sebagai suatu sarana bagi keputusan masa depan (Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait, 2015:

341). Perilaku pemimpin dapat diklasifikasikan menjadi empat, yaitu derektif, pendukung, partisipatif, dan orientasi pada prestasi.

- 1) *Directive leadership* yaitu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka.
- 2) *Supportive leadership*, yaitu memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam lingkungan kerja mereka.
- 3) *Partisipative leadership* yaitu,berkonsultasi dengan para bawahan dan mempertimbangkan opini dan saran mereka.
- 4) *Achievement oriented leadership*, yaitu menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar kerja yang tinggi.

Selain mendeskripsikan gaya kepemimpinan, Robert House menjelaskan mengenai faktor-faktor kontingensi, yaitu variabel situasional yang dapat menyebabkan suatu gaya kepemimpinan lebih efektif dari pada yang lainnya. Model ini memiliki dua kelompok variabel kontingensi meliputi karakteristik karyawan yang terdiri atas *locus of control*, kemampuan kerja akan kebutuhan prestasi, pengalaman, dan kejelasan status. Sementara itu, variabel lain adalah faktor lingkungan yang terdiri atas tugas karyawan, otoritas sistem, dan kelompok kerja.

### c. Teori Kepemimpinan Situasional Harsey dan Blanchard

Menurut teori kepemimpinan contingensi Harsey dan Blanchard perilaku pemimpin yang efektif bergantung pada tingkatan kesiapan dari pengikut pimpinan. Kesiapan itu sendiri didefinisikan sebagai tingkat para pengikut memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

Menurut P.S. Malayu Hasibuan (2015: 63) bahwa teori model Harsey dan Blanchard terdapat empat gaya kepemimpinan situasional yang penting, yaitu gaya memberitahu (*telling*), mempromosikan (*selling*), berpartisipasi (*participating*), dan delegasikan (*delegating*). Adapun penjelasan mengenai memberitahu (*telling*), mempromosikan (*selling*), berpartisipasi (*participating*), dan delegasikan (*delegating*) sebagai berikut ini.

- 1) Gaya memberitahu (*telling*) yaitu ditandai dengan komunikasi satu arah, bersifat instruksi yang mengarahkan bawahan, secara ketat dalam menyelesaikan tugas.
- 2) Gaya mempromosikan (*selling*), yaitu ditandai dengan komunikasi dua arah dari pemimpin, walaupun masih memberikan pengarahan, tetapi pemimpin masih meminta masukan dari bawahan sebelum mengambil keputusan
- 3) Gaya berpartisipasi (*participating*), yaitu ditandai dengan kerjasama antara pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah dan memberikan kemudahan akses informasi penting.
- 4) Gaya delegasikan (*delegating*), yaitu ditandai dengan kebebasan dan pendelegasian tugas serta wewenang yang luas kepada bawahan. Pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan dan pengawasan, karena bawahan mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan pendekatan-pendekatan kepemimpinan yang dikemukakan di atas, penulis akan meneliti pendekatan kontingensi berdasarkan teori Fiedler serta akan membahas lebih spesifik pada sub-judul secara khusus.

### **2.1.6.3. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai dan Sagala Jauvani Ella (2014 :34), yaitu:

#### **1. Fungsi Instruksi Kepemimpinan**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

#### **2. Fungsi Konsultasi Kepemimpinan**

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

#### **3. Fungsi Partisipasi Kepemimpinan**

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat

semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin.

#### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

#### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### **2.1.6.4. Tipe Kepemimpinan**

Fungsi-fungsi kepemimpinan, pada proses aktivitas kepemimpinan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, maka akan muncul gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan sebagaimana dikemukakan Veithzal Rivai dan Sagala Jauvani Ella (2014: 42) bahwa gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu: (1) gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas; (2) gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama; (3) gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan. Menurut Veithzal Rivai dan Sagala Jauvani Ella (2014: 122) mengemukakan tiga pokok tipe kepemimpinan yang mempengaruhi bawahannya agar sarana perusahaan tercapai, yaitu:

1. Tipe kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

2. Tipe kepemimpinan bebas

Tipe kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pimpinan pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

3. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis

adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

#### **2.1.7. Kepemimpinan *Contingency* Fiedler**

Model kemungkinan Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya kepemimpinan dengan bawahan dan tingkat mana situasi tentu memberikan kendali dan pengaruh pemimpin itu. Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2015: 292) menyatakan model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Jadi, yang menjadi variabel tambahan pada teori Fiedler ini adalah situasi. Menggunakan istilah situasi yang menyenangkan, sedangkan Hersy dan Blanchard memakai istilah situasi yang menguntungkan. Hersy dan Blanchard yang mengutip dari Fiedler bahwa situasi yang menguntungkan didefinisikan sebagai kadar yang mana situasi memungkinkan pemimpin melakukan pengaruh terhadap kelompok.

Selain itu, teori kepemimpinan kontingensi Fiedler menurut dalam Muhammad Rifa' dan Muhammad Fadhli (2015: 70) tidak membahas gaya kepemimpinan apa yang paling baik dan gaya kepemimpinan yang tidak baik, tetapi teori ini mengemukakan bagaimana tindakan seorang manajer dalam situasi tertentu perilaku kepemimpinan yang efektif. Teori ini juga tidak membahas gaya dan perilaku yang berpola, tetapi membahas perilaku yang berdasarkan situasi. Artinya manajer dalam memperagakan kepemimpinannya tidak berpedoman pada saat perilaku tertentu dari waktu ke waktu, melainkan didasarkan pada analisis manajer setelah ia mempelajari situasi tertentu, lalu melakukan pendekatan yang tepat.

### **2.1.7.1. Dimensi Situasi Kontingensi Fiedler**

Ada tiga dimensi dalam kontingensi situasi. Sebagaimana dikemukakan Fiedlar dalam Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2015: 441) mengidentifikasi tiga dimensi kontingensi situasi. Ketiga dimensi tersebut adalah (1) hubungan pemimpin anggota (2), struktur tugas, (3) kekuasaan jabatan. Fiedlar dalam Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2015: 292) menegaskan bahwa suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Fiedlar dalam Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2015: 292) mengemukakan jika yang timbul sebaliknya, maka menurut Fiedler akan menciptakan situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

Hubungan pemimpin anggota, yaitu derajat baik atau buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Relasi pemimpin anggota yang baik terjadi apabila anggota menyukai, mempercayai, dan menghargai pimpinan. Hal ini dianggap satu-satunya kondisi terpenting bagi kepemimpinan yang efektif. Senada dengan apa yang dikemukakan Miftah Thoha (2014: 292), hubungan pemimpin anggota merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut. Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2015: 441) menemukan hubungan pemimpin anggota adalah tingkatan keyakinan, kepercayaan, dan hormat bawahan terhadap pimpinan mereka. Tentang hubungan pimpinan anggota Yukl alih bahasa Supriyanto (2015: 258) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin anggota adalah sejauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas dari para bawahan, dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu.

Dari penjelasan di atas, indikator hubungan pemimpin anggota adalah kontingen (1) rasa suka bawahan terhadap pimpinan (2) kepercayaan atau keyakinan bawahan kepada pemimpin, (3) rasa hormat bawahan kepada pimpinan, (4) rasa persahabatan bawahan dan atasan, dan (5) penghargaan bawahan kepada pimpinan.

Berkaitan dengan stuktur tugas menurut Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2015: 441) mengemukakan bahwa stuktur tugas merupakan tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan (yakni terstruktur atau tidak terstruktur) Hal ini senada diungkapkan oleh Yukl alih bahasa Supriyanto (2015: 258) bahwa stuktur tugas diartikan sejauh mana terdapat prosedur-prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas, suatu penjelasan mendetil dari produk jadi atau jasa tersebut, dan indikator-indikator objektif tentang bagaimana tugas itu dilaksanakan . Penjelasan yang lebih lengkap dimensi-dimensi kontingensi Fiedler oleh Gibson dalam Passah (2014: 38), yaitu:

1. Berorientasi tugas

Dari dimensi berorientasi tugas, indikator teori kepemimpinan Fiedler sebagai berikut ini.

- a. Pemimpin memberikan arahan tugas tentang pekerjaan kepada orang-orangnya secara spesifik.
- b. Pemimpin mendorong orang-orangnya untuk memenuhi standar yang ada.
- c. Pemimpin mensyaratkan adanya laporan tentang kepemimpinan.
- d. Pemimpin menunjukkan sikapnya secara jelas dan tegas.
- e. Pemimpin memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana menjalankannya.

- f. Pemimpin melakukan pengawasan yang tepat terhadap orang-orangnya.
- g. Pemimpin memberi tahu fungsi atau peranannya agar dapat dipahami para karyawannya.
- h. Pemimpin mendorong agar pekerjaan dijalankan sesuai dengan jadwal.
- i. Pemimpin meminta para karyawan mengikuti standar-standar peraturan.

## 2. Berorientasi hubungan

Dari dimensi berorientasi tugas, indikator teori kepemimpinan Fiedler sebagai berikut ini.

- a. Pemimpin melibatkan orang-orangnya dalam setiap melakukan pengambilan keputusan.
- b. Pemimpin mempertimbangkan perasaan pribadi orang-orang saat melakukan tindakan.
- c. Pemimpin selalu menjaga hubungan kerja yang ramah dengan orang-orangnya
- d. Pemimpin bertindak dengan cara mempertimbangkan terlebih dahulu kepentingan orang-orangnya.
- e. Pemimpin selalu memperhatikan kesejahteraan orang-orangnya.
- f. Pemimpin selalu menghormati perasaan orang-orangnya.
- g. Pemimpin melibatkan orang-orangnya dalam diskusi yang bersifat memberi dan menerima tentang aktivitas kerja.
- h. Pemimpin memudahkan interaksi di antara orang-orangnya.
- i. Pemimpin berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya.

- j. Pemimpin selalu memberikan motivasi kepada orang-orangnya agar melakukan pekerjaannya dengan baik.

#### **2.1.7.2. Kelebihan dan Kelemahan Model Kepemimpinan Kontingensi**

Setiap model kepemimpinan tentu ada kelebihan dan kekurangan. Kegagalan para peneliti untuk memperoleh hasil yang konsisten mendorong perhatian pada pengaruh situasi (Robbins dan Judge alih bahasa Saraswati dan Sirait, 2015: 440). Kelebihan dari model kepemimpinan kontingensi Fiedler terletak pada adanya variabel tambahan oleh Fiedler yaitu situasi yang menyenangkan dari kepemimpinan itu, selain gaya kepemimpinan seorang. Fiedler menghubungkan perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin pada saat tertentu. Fiedler berpendapat bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektivitas Veithzal Rivai dan Sagala Jauvani Ella (2014: 71). Sejumlah gaya perilaku pemimpin boleh jadi efektif atau tidak efektif bergantung pada unsur-unsur situasi yang dihadapi. (Hersey dan Blanchard alih bahasa Pasalong, 2014: 112).

Pengujian keberartian model dari kepemimpinan kontingensi Fiedler, sudah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti lanjutan. Yukl alih bahasa Supriyanto (2015: 258) menyatakan bahwa sudah cukup studi yang telah dilakukan selama dua puluh tahun terakhir (dari 1974-1994) untuk menguji LPC *contingency* model. Selanjutnya, Yukl mengungkapkan para peninjau berkesimpulan bahwa penelitian tersebut mendukung model tersebut, tetapi tetap saja banyak kritikan pada model tersebut, antara lain.

Nilai LPC memungkinkan tidak stabil untuk waktu tertentu dan dapat lebih kompleks daripada yang diperkirakan. (Yukl alih bahasa Supriyanto, 2015: 259)

model tersebut sebetulnya bukan sebuah teori karena ia tidak menjelaskan kinerja kelompok . Dengan dukungan empiris bagi model tersebut sifatnya lemah karena berdasarkan hasil korelasional yang gagal mencapai signifikansi statistik pada kebanyakan kasus, meskipun korelasi-korelasi dapat berbeda pada arah yang tepat. Bobot yang digunakan untuk menghitung favorability situasional telah ditentukan dalam suatu cara yang albitar dan tidak ada alasan yang rasional yang implisit diberikan untuk hal tersebut. Model tersebut tidak menjelaskan mengapa tiga aspek berada dari situasi tersebut harus dikombinasikan dan diperkirakan sebagai sebuah kontinum tunggal.

#### **2.1.8. Reward**

*Reward* mencerminkan tujuan organisasi dan berkaitan dengan ukuran yang bersifat multidimensi yang akan mendorong kinerja seseorang dan organisasi secara keseluruhan. Seberapa jauh seseorang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan ukuran. Visi dan misi menjadi ukuran dasar dalam menentukan sistem *reward* seseorang.

*Reward* suatu konsep yang dikembangkan dari suatu konsep manajemen sumber daya manusia, terutama ditujukan dalam rangka memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Metode ini sudah cukup lama dikenal dalam dunia kerja. Berikut ini ini konsep-konsep dan kajian tentang *reward*.

##### **2.1.8.1. Pengertian Reward**

*Reward* berasal dari bahasa Inggris artinya hadiah, ganjaran, penghargaan atau imbalan. Nugroho dalam Galih Dwi Koencoro dkk. (2014: 2) ”*Reward* adalah

ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai”. Pendapat tersebut memberikan pengertian *reward* merupakan balas jasa terhadap prestasi kinerja. Selain itu, *reward* bertujuan agar seseorang dapat mempertahankan prestasi kerjanya dan yang belum dapat meningkatkan kinerjanya.

*Reward* berkaitan dengan kebijakan manajemen sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2014: 66), bahwa:

*Reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseluruhan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Pendapat di atas, menyatakan bahwa *reward* sesuatu yang direncanakan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Hal ini memberikan gambaran bahwa *reward* merupakan salah satu kebijakan manajemen sumber daya manusia yang bertujuan motivasi karyawan atau pegawai. Mahmudi (2015:187) *reward* adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai”. Menurut Ahmad Tohardi (2014: 317) penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi”

Berdasarkan pengertian di atas, maka *reward* merupakan suatu sarana motivasi atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada pegawai atau karyawan agar timbul semangat yang tinggi untuk berprestasi. Pemberian *reward* juga dimaksudkan untuk membangun, memelihara dan memperkuat harapan dan keinginan karyawan agar dapat menghasilkan motivasi kerja dan produktivitas yang tinggi sehingga pada akhirnya akan dengan mudah tercapai target yang telah direncanakan.

### 2.1.8.2. Jenis-Jenis *Reward*

Pada dasarnya *reward* ada dua tipe atau jenis. Ivancevich dalam Galih Dwi Koencoro (2014: 2) mengemukakan bahwa *reward* dibagi menjadi dua jenis, yaitu *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik. *Reward* ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. *Reward* ekstrinsik terdiri atas penghargaan finansial dan nonfinansial. Adapun *reward* ekstrinsik berbentuk finansial meliputi:

1. Gaji, yaitu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan.
2. Tunjangan, yaitu sesuatu yang diberikan pada karyawan meliputi dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
3. Bonus atau insentif, yaitu tambahan imbalan di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan organisasi.

Sementara itu, Ivancevich dalam Galih Dwi Koencoro dkk. (2014: 2) *reward* ekstrinsik berbentuk nonfinansial meliputi:

1. Penghargaan interpersonal, biasa yang disebut dengan *reward* antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
2. Promosi, *reward* promosi merupakan sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

*Reward* intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri. (Ivancevich dalam Galih Dwi Koencoro, 2014: 2). Selanjutnya, Ivancevich dalam Koencoro (2014: 3) mengemukakan bentuk *reward* intrinsik yaitu:

1. Penyelesaian (*completion*), kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang.
2. Pencapaian (*achievement*), yaitu *reward* yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.
3. Otonomi, yaitu suatu keinginan yang timbul pada orang atas pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

Pendapat lain, Mohammad Mahsun (2014: 112) mengemukakan bahwa pada dasarnya ada dua tipe *reward*., yaitu *social reward* dan *Psychic reward*

1. Sosial *reward*, yaitu pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan faktor *extrinsic reward* yang diperoleh dari lingkungannya, seperti *financial* materi dan piagam penghargaan.
2. *Psychic reward*, yaitu datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai.

### **2.1.8.3. Tujuan Reward**

Dalam lingkup luas, sistem reward organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Di dalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan nonfinansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan

produktivitas mereka, dampak dari penghargaan nonfinansial juga sama berartinya bagi karyawan.

Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan, dan memotivasi kinerja karyawan. Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bias dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut ini.

1. Kesamaan internal: berdasarkan harga dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
2. Kesamaan eksternal: disesuaikan dengan pembayaran raya-rata perusahaan lainnya.
3. Kesamaan individual: pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa. (Parulian Remus, 2016: 12).

Manakala pegawai menginginkan *reward* yang setimpal dengan apa yang diberikannya kepada organisasi dan sama dengan yang diterima pegawai lain, dengan pekerjaan serupa pasti karyawan tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang konsisten. Teori ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem *reward*. Jika pegawai tidak memperolehnya, cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari tempat bekerjanya tersebut. Jadi, dalam sisi yang lebih luas, sistem *reward* dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong pegawai agar bekerja lebih produktif. Oleh sebab itu, sistem penghargaan harus mencerminkan komunikasi yang baik bagi pegawai dan perusahaan.

#### **2.1.8.4. Alternatif Norma Pemberian *Reward***

*Reward* dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan kinerja. Menurut Mohammad Mahsun (2014: 114) terdapat (empat) alternatif norma

pemberian *reward* agar dapat digunakan untuk memicu kinerja dan produktivitas pegawai, yaitu:

1. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*). Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sementara itu, setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang tidak selaras dengan tujuan organisasi. *Reward* harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.
2. Keadilan (*equity*). *Reward* harus dialokasikan secara proporsional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu atau kelompok. Karyawan yang memberi kontribusi tinggi maka penghargaannya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi rendah, reward juga akan rendah.
3. Kemerataan (*equality*). Penghargaan juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu atau kelompok) yang telah menyumbangkan sumberdayanya untuk tercapainya produktivitas.
4. Kebutuhan. Alokasi *reward* kepada pegawai mesti mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. *Reward* yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

#### **2.1.8.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Reward***

Empat faktor dasar dalam mempertimbangkan kebijakan *reward* sebagaimana dikemukakan oleh Ismail Nawawi (2016: 31), yaitu (*internal consistency*) konsistensi internal, (*ekternal competitiveness*) persaingan atau

kompetisi eksternal, (*employee contributions*) kontribusi karyawan, dan (*administration*) administrasi.

Konsistensi internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian dalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, konsistensi internal merupakan penetapan pemberian *reward* yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan dalam perusahaan. Untuk itu, perlu dilakukan analisa jabatan (*job analysis*), uraian pekerjaan atau tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), dan job struktur untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda. Kenyataannya, perbedaan *reward* yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer.

Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya *reward* pada tingkatan yang mana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain, sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan atau berkualitas untuk tetap bekerja di perusahaan. Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya *reward* yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada didalam perusahaan. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian *reward*, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi, dan evaluasi.

### **2.1.9. Kepuasan Kerja**

Permasalahan sumber daya manusia dalam organisasi pada dasarnya merupakan masalah yang rumit karena menyangkut masalah individu. Salah satu gejala yang menyebabkan kurang baiknya kondisi kerja suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Sikap dan perasaan pegawai terhadap segala aspek lingkungan kerjanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Kepuasan kerja merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi serta menjadi masalah yang cukup menarik untuk dikaji dan penting, karena terbukti besar manfaatnya. Pada bagian ini, penulis akan memaparkan berkaitan dengan kepuasan kerja.

#### **2.1.9.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Beragam sikap seseorang terhadap pekerjaannya dapat mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman di masa depan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi memberikan defenisi atau konsep mengenai kepuasan kerja dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda, namun makna yang terkandung dari defenisi yang mereka ungkapkan pada umumnya sama, yaitu bahwa kepuasan kerja itu adalah sikap dan perasaan umum dari seorang pekerjaan terhadap pekerjaannya.

Menurut P.S. Malayu Hasibuan (2015: 202) mengemukakan bahwa "Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja". Menurut Tiffin (dalam Indah Puji Hartatik 2014: 224) mengungkapkan bahwa "Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, dan kerja sama antara pimpinan dengan karyawan".

Wexley dan Yukl dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunagara (2014: 117) mendefinisikan kepuasan kerja "*is the way an employee feels about his or her job.* (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya). Pendapat Wexley dan Yukl tersebut, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, kepuasan kerja merupakan sikap seorang karyawan yang menggambarkan perasaan senang atau tidak senang dalam perkerjaannya.

#### **2.1.9.2. Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja membicarakan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Selain itu, teori kepuasan kerja mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja.

Pada bagian ini beberapa teori disajikan untuk menjelaskan apa yang membuat orang menyenangi pekerjaannya, walaupun antara satu teori dengan teori yang lain saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Menurut Veithzal Rivai (2014: 856) pada umumnya ada 3 (tiga) teori cukup dikenal atau sering dibahas atau digunakan. Teori yang pertama dipelopori oleh Porter (1961), yaitu Teori Perbandingan Intrapersonal (*Intrapersonal Comparison Proce*) dikenal juga *discrepancy theory*.

Teori yang kedua dikemukakan Zalesnik (1958) dan dikembangkan oleh Adams (1963), yaitu *Theory Interpersonal Comparison Proce*) yang dikenal juga sebagai teori keadilan atau *equity theory*. ketiga yaitu Teori Dua Faktor (*Two factor theory*) yang mana teori ini dikemukakan oleh Herzberg.

Selengkapnya, penjelasan ketiga teori kepuasan kerja di atas sebagai berikut ini.

1. Teori ketidakpuasan (*discrepancy theory*)

Teori ketidakpuasan mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai (Veithzal Rivai, 2014: 856).

2. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Menurut teori keadilan (*equity theory*), setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila

perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Akan tetapi, bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan (Veithzal Rivai, 2014: 857).

### 3. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri atas: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji atau upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan. (Veithzal Rivai, 2014: 858).

#### **2.1.9.3. Dampak Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja**

Kepuasan kerja dirasakan penting karena sesuatu yang dirasakan oleh individu, baik puas atau tidak puas terhadap pekerjaan mereka akan tetap memberikan dampak tidak hanya terhadap individu itu sendiri, melainkan pada rekan kerja, kelompok, tim kerja, atasan hingga organisasi.

Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dalam mengaitkannya pada keluaran-keluaran yang dihasilkannya seperti contoh kepuasan kerja dengan produktivitas, kepuasan kerja dengan absensi, kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti kesehatan fisik mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja, dan kepuasan kerja dengan *turnover* (Edy Sutrisno, 2016: 79).

Dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas sebagaimana Edy Sutrisno (2016: 80) bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja. Mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik misalnya, rasa telah mencapai sesuatu dan ganjaran ekstrinsik (gaji) yang diterima ke dua-duanya adil dan wajar diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.

Sementara itu dampak ketidakpuasan terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja. Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, dan lain-lain. Justru sebaliknya, bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan, mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar (Sutrisno, 2016: 81).

#### 2.1.9.4. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat dibagi menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik berasal dari dalam diri pegawai atau karyawan itu sendiri, sedangkan faktor ekstrinsik yaitu faktor yang berasal dari luar diri pegawai atau karyawan.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2014: 120) mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. yaitu faktor pegawai dan faktor pekerjaan. Faktor pegawai meliputi: kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Faktor pekerjaan meliputi: jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan *financial*, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut P.S. Malayu Hasibuan (2015: 203) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor: (1) balas jasa yang layak dan adil, (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, (3) berat-ringannya pekerjaan, (4) suasana dan lingkungan pekerjaan (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, (6) sikap pemimpin dalam kepemimpinannya, dan (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak. Menurut Robbins alih bahasa Susilawati dan Sirait (2015: 108) ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya

mereka melakukan itu. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental

2. Imbalan yang wajar

Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.

3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman. Selain itu, kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

4. Rekan kerja yang suportif

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud, bagi sebagian karyawan kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

#### **2.1.9.5. Indikator-Indikator Kepuasan Kerja**

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka indikator-indikator yang akan dikembangkan untuk keperluan penelitian,

penulis mengacu faktor-faktor yang mempengaruhi yang dikemukakan oleh Robbins alih bahasa Susilawati dan Sirait (2015: 109), yaitu (1) kepuasan terhadap pekerjaan, (2) kepuasan terhadap imbalan, (3) kepuasan terhadap supervisi atasan, (4) kepuasan atas rekan kerja, dan (4) kepuasan promosi. Sementara itu, Keith Devis dalam Mangkunegara (2015:117) berpendapat kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel atau unsur-unsur seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

1. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sementara itu, pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*-nya lebih tinggi.

2. Tingkat Ketidakhadiran (Absensi) Pegawai

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

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

#### 4. Tingkat Pekerjaan

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

#### 5. Ukuran Organisasi

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

Pendapat lain mengenai indikator-indikator kepuasan kerja menurut P.S. Malayu Hasibuan (2014: 202), yaitu: disiplin waktu kerja, perputaran tenaga kerja, dan tingkat kehadiran. Penjelasan mengenai disiplin waktu kerja, perputaran tenaga kerja, dan tingkat kehadiran berkaitan dengan kepuasan kerja sebagai berikut ini.

##### 1. Disiplin Waktu Kerja

Kepuasan kerja berdasarkan disiplin waktu diperoleh dari pekerjaan maka kedisiplinan karyawan menjadi lebih baik, sebaliknya kepuasan karyawan yang kurang tercapai akan mengakibatkan kedisiplinan karyawan rendah.

##### 2. Perputaran Tenaga Kerja

Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran tenaga kerja karena jika kepuasan karyawan meningkat, maka perputaran tenaga kerja di perusahaan akan menurun.

##### 3. Tingkat Kehadiran

Perusahaan mengharapkan kepuasan kerja karyawan meningkat sehingga tingkat absensi karyawan akan menurun. Hal ini disebabkan karena bila

karyawan kurang mendapat kepuasan kerja, mereka akan cenderung lebih sering absen, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi dan menghambat jalannya operasional perusahaan.

Dari pendapat-pendapat di atas untuk keperluan penelitian, maka peneliti akan menggunakan indikator-indikator berdasarkan pendapat Robbins alih bahasa Susilawati dan Sirait (2015: 109), yaitu (1) kepuasan terhadap pekerjaan, (2) kepuasan terhadap imbalan, (3) kepuasan terhadap supervisi atasan, (4) kepuasan promosi. Dipilihnya indikator-indikator tersebut, karena berkaitan topik yang akan dikaji.

#### 2.1.10. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan pendekatan *contingency* dan *reward* terhadap kepuasan kerja pegawai yang menjadi referensi oleh peneliti. Adapun penelitian terdahulu dan hasil penelitian dituangkan dalam tabel 2.1. di bawah ini.

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ferawaty R. 2016. Pengaruh <i>Reward</i> dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Perawat Badan Layanan Umum (BLU) pada Rumah Sakit Bayangkara Makasar. Jurnal Vol. 1 Page 14-23, No 2. Program Pascasarja STIE AMKOP Makasar.	Imbalan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Pembahasan tentang <i>reward</i> dan kepuasan kerja.	Perbedaanya variabel X2
2	Zeeshan, Ahmad et.al. 2017. <i>Impact of Reward, Recognition and Job Stress on Job Performance and</i>	<i>Howed that rewards have positive impact on employees' job performance and job satisfaction</i>	Pembahasan mengenai <i>Reward</i> dan Kepuasan Kerja	Perbedaan X2 dan X3 serta Y2

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Job Stistfaction.</i> Journal Vol 3 No. 4 Universitas Utara Malaysia			
3	Thita Lousyiana dan Herlan (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat di RSUD Ibnu Sena Pekan Baru. Jurnal Vol. 7, Page 509-521 No. 3 Program Pascasarja Fakultas Ekonomi Universitas Riau.	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Ibnu Sena Pekan Baru	Persamaannya membahas tentang kepemimpinan dan kepuasan kerja	Perbedaannya ada X3 dan Y2
4	Zuraida Hasan and Abiramee Selvarajah 2015 <i>.Reward and Job Stasfaction: A Case Study Among Nurses in Private Hospital. School of Business Management, Universiti Utara Malaysia.</i>	<i>Findings showw that both monetary and monetary have a signification among respondent</i>	Pembahasan reward dan kepuasan kerja pegawai	Perbedaannya hanya dua variabel yaitu, X dan Y
5	Ali Mohammad Mosadegh Rad. 2016. <i>A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees'Job Satiafaction.</i> Journal. Vol. 19. xi-xxvii. No. 2 Rad School of Managemen, Royal Holloway University of London	<i>There wasas significant correlation (p0,0001 ) between the use of leadership behaviors and satisfaction</i>	Persamaan mengenai gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja	Perbedaannya penelitian bersifat korelasional;
6	Intaraprasong B et.all. 2014. <i>Leadership Styles, Staf Nurse Job Characteristic Related Situational to Job Satisfaction and Organizational of Head Nurses Working in Hospitals.</i> Department of Public Health Administrat on, Faculty of Public Health, University Bangkok, Thailand	<i>It was found that situasional leadership styles were correlated with job satisftion</i>	Pembahasan kepemimpinan dan kepuasan kerja	Perbedaan variabel X2, X3 dan pennislitian bersifat korelasional
7	Dudi Hermawan (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Puskesmas	Terdapat pengaruh positif serta signifikan gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja	Pembahasan mengenai gaya kepemimpinan situasional atau kontingensi.	Perbedaan variabel X2 dan subjek penelitian variabel pemimpin

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Peundeuy Garut. Skripsi, Universitas Garut	terhadap kepuasan kerja karyawan		an Path Gol Theory
8	Adi Akbar (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja di Rumah Sakit Umum Cibabat Cimahi. Skripsi Universitas Pasundan Bandung.	Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.	Pembahasan kepemimpinan, kompensasi dimensi <i>reward</i> , dan kepuasan kerja	Perbedaannya pembahasan reward fokus pada ekstrinsik (kompensasi langsung)
9	Ratu Sania (2014). Pengaruh Motivasi dan <i>Reward</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian <i>Office (Non Medis)</i> Rumah Sakit Bogor <i>Medical Center</i> . Skripsi Universitas Indonesia (UI).	Terdapat pengaruh yang positif <i>reward</i> secara persial terhadap kepuasan kerja karyawan bagian <i>office (Non Medis)</i> Rumah Sakit Bogor <i>Medical Center</i> .	Pembahasan tentang <i>reward</i> dan kepuasan kerja karyawan.	Perbedaannya variabel X1-nya motivasi
10	Dewi Rofita (2017). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Perawat RSUD Hj Anna Lasmanah.. Skripsi Universitas Muhamadiah Purwokerto.	Kompensasi Kepemimpin, Komitmen Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja perawat	Gaya Kepemimpinan dan kompensai	Perbedaannya Gaya kepemimpinan situasional, tidak ada variabel X3
11	Firman (2016). Pengaruh <i>Reward System</i> terhadap kepuasan kerja Karyawan RSUD Kota Makasar. Skripsi Universitas Hasanudin Makasar	Terdapat pengaruh positif <i>reward system</i> terhadap Kepuasan kerja karyawan	Pembahasan <i>reward</i> dan kepuasan kerja	Perbedaannya hanya variabel X1 dan Y
12	Berlian Yuli Saputri (2018). Pengembangan Model <i>Reward System</i> Berbasis Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Perawat RSUD dr. Iskak Tulungagung. Tesis Universitas Airlangga Surabaya.	Kepuasan kerja akan meningkat apabila reward system terdiri dari reward intrinsik dan reward ekstrinsik dalam pembagiannya berdasarkan kinerja perawat.	Pembahasan tentang <i>reward</i> dan kepuasan kerja	Perbedaanya jenis penelitian pengembangan
13	Hadi Abdilah (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Ruang Inap RSUD Cibabat Kota Cimahi. Tesis Universitas Pasundan (Unpas) Bandung	Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja perawat.	Pembahasan kepemimpinan dan kepuasan kerja	Perbedaannya pada variabel X1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14	Khairul Mursalin dkk (2016). Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Kepuasan Kerja Perawat di RSUD Panembahan Senopati Bantul. Skripsi Universitas Alma Ata Yogyakarta	Ada hubungan yang signifikan antara peranan manajer dengan kepuasan kerja perawat di RSUD Panembahan Senopati Bantul	Persamaanya berkaitan dengan pemimpin dan kepuasan kerja	Perbedaanya pada variabel X2
15	Gustri Ningsih (2018). Hubungan Sistem <i>Reward</i> dengan Kepuasan Kerja Perawat RSUD Sijunjung Kabupaten Sijunjung. Skripsi Stikes Perintis Padang	Terdapat hubungan yang signifikan sistem <i>reward</i> dengan kepuasan kerja perawat di RSUD Sijunjung	Persamaannya membahas tentang <i>reward</i> dan kepuasan kerja	Perbedaanya hanya variabel X dan Y
16	Sita Surya Ningrum (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Klinik Umum Bersalin Alkhoiriyah Sidoharjo. Skripsi Universitas Airlangga Surabaya	Terdapat hubungan yang kuat perilaku tugas, perilaku hubungan, dan perilaku kematangan bawahan terhadap kepuasan karyawan	Persamaanya membahas tentang kepemimpinan dan kepuasan kerja	Perbedaanya hanya variabel X dan Y
17	Mei Sapta Tri Andini (2015). Hubungan Antara Aspek Penghargaan dengan Kepuasan Kerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Muntial. Skripsi Stikes Aisyiah Yogyakarta	Terdapat pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja perawat di ruangan inap RSUD Muntial	Persamaanya <i>reward</i> dan kepuasan	Perbedaanya penggunaan istilah <i>reward</i> dengan penghargaan dan haanya X dan Y
18	Hilman (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Mahesa Medical Centre, Garut. Skripsi Universitas Garut (Uniga)	Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan dan kompensasi secara terhadap kepuasan kerja	Pembahasan mengenai kepemimpina, kompensasi, kepuasan kerja	Perbedaan variabel X2 menggunakan kompensasi lebih khusus dari <i>reward</i>
19	Supyan (2016). Skripsi Pengaruh Kepemimpinan Kontingensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja di Puskesmas Singajaya .Universitas Garut	Terdapat pengaruh pepemimpinan kontingensi dan kompensasi secara simultan terhadap kepuasan kerja di Puskesmas Singajaya	Pembahasan Kepemimpinan <i>contingency</i> dan <i>reward</i>	Perbedaan variabel X2 menggunakan kompensasi lebih dari <i>reward</i> .

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah riset. Berdasarkan teori maka perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Mengacu pada teori-teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka terdapat konsep kerangka berpikir sebagai berikut ini.

### **2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan *Contingency* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Pimpinan sebuah organisasi adalah hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pemimpin dapat memberikan sebuah dampak yang signifikan pada penciptaan kinerjanya. Manakala tuntutan adanya perubahan lebih baik dalam sebuah organisasi, maka pendekatan kepemimpinan menjadi suatu topik untuk dibicarakan. Oleh sebab itu, kinerja sebuah organisasi dapat tercermin dari kinerja para pemimpinnya, sejauh mana mereka bisa memajukan perusahaan tersebut dan memahami peran karyawan atau bawahannya.

Banyak jenis gaya kepemimpinan, tetapi yang dalam penelitian ini menjadi pembahasan adalah tentang pendekatan kepemimpinan *contingency*. Gaya kepemimpinan *contingency* memberikan perhatian pada interaksi antara karakteristik pemimpin dan situasi. Fiedler dalam Sobry M. Sutikno (2014: 27) mengemukakan "Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat. Oleh sebab itu, kepemimpinan *contingency*, pemimpin akan mengambil tindakan

sesuai dengan situasi yang ada dan juga mengambil keputusan sesuai dengan situasi yang sedang berlangsung.

Inti dari kepemimpinan *contingency* adalah adanya tambahan variabel situasi. Kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya kepemimpinan dengan bawahan dan tingkat mana situasi tentu memberikan kendali dan pengaruh kepemimpinan itu.

Salah satu kepemimpinan kontingensi adalah model Fiedler. Teori model Fiedler berpandangan bahwa gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja. Menurut Fiedler dalam Veithzal Rivai (2014: 42) ada tiga macam elemen yang menentukan gaya atau perilaku pemimpin yang efektif, yaitu hubungan pemimpin dengan bawahan, struktur tugas, dan kekuasaan jabatan.

Hubungan dengan bawahan yaitu derajat baik atau buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Relasi pemimpin anggota yang baik terjadi apabila anggota menyukai, mempercayai, dan menghargai pimpinan. Struktur tugas, yaitu tugas diartikan sejauh mana terdapat prosedur-prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas, suatu penjelasan mendetil dari produk jadi atau jasa tersebut, dan indikator-indikator objektif tentang bagaimana tugas itu dilaksanakan. Kekuasaan jabatan, yaitu tingkat pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan situasi (berorientasi tugas, orientasi hubungan, dan kekuatan jabatan) diasumsikan dapat membentuk kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan faktor yang dominan dalam memberikan kepuasan

kerja pegawai. Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi yang telah terjadi dalam organisasi atau perusahaan akan mencerminkan efektivitas dari kepemimpinan yang diindikasikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2015: 203) yang menyatakan bahwa:

Kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh sikap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan partisipatif memberikan kepuasan bagi karyawan. Karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan.

Penelitian terdahulu Sinta (2016) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Klinik Umum Bersalin Alkhoiriyah Sidoharjo". Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan situasional secara terhadap kepuasan kerja karyawan. Hadi Abdillah (2017) dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat di RSUD Ibnu Sena Pekanbaru" Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian terdahulu lainnya, Thita Lousyiana dan Herlan (2015) berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat di RSUD Ibnu Sena Pekanbaru" yang mana hasil penelitian menunjukkan bahwa "terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Ibnu Sena Pekanbaru.

### **2.2.2. Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

*Reward* adalah salah satu cara yang dapat memberikan dampak positif terhadap perilaku karyawan, menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan

memberikan dampak positif terhadap kemampuan organisasi, maupun menghasilkan pencapaian tujuan yang telah dirancang dan mempertahankan lebih banyak karyawan yang mampu bekerja dengan prestasi tinggi. Menurut Tohardi (2014: 317) *reward* adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Sejalan dengan itu, Edy Sutrisno (2016: 80) mengemukakan faktor yang mempengaruhi produktivitas salah satunya kepuasan kerja. Dengan begitu terdapat kaitan atau hubungan antara *reward* dengan kepuasan kerja.

Penjelasan lain, keterkaitan antara *reward* dengan kepuasan kerja dinyatakan dalam teori kepuasan kerja dua faktor (*two factor theory*). Teori kepuasan kerja tersebut merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor- faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri atas pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi (Veithzal Rivai, 2014: 858). Berdasarkan teori tersebut *reward* merupakan salah satu sumber kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *reward* dengan kepuasan kerja Ferawaty R. (2016) dengan berjudul ” Pengaruh *Reward* dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Perawat Badan Layanan Umum (BLU) pada Rumah Sakit Bayangkara Makasar” yang mana hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif serta signifikan *reward* terhadap kepuasan kerja perawat Rumah Sakit Bayangkara Makasar. Mei Sapta Tri Andini (2015) dengan judul penelitian ”Hubungan Antara Aspek Penghargaan dengan Kepuasan Kerja Perawat di

Ruangan Rawat Inap RSUD Muntial” yang mana hasil penelitian menunjukkan terdapat terdapat pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja perawat di ruangan inap RSUD Muntial.

Penelitian lain, Gustris Ningsih (2018) dengan judul ” Hubungan Sistem *Reward* dengan Kepuasan Kerja Perawat RSUD Sijunjung Kabupaten Sijunjung” yang mana hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan sistem *reward* dengan kepuasan kerja perawat di RSUD Sijunjung. Meskipun dalam penelitian yang dilakukan Rohmanaji dkk. (2016) variabel yang dipengaruhi *turnover*, namun dijadikan rujukan mengingat *turnover* merupakan salah satu dampak atau indikator ketidakpuasan pegawai. Mangkunegara (2015:117) bahwa kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sementara itu, pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*-nya lebih tinggi.

### **2.2.3. Pengaruh Kepemimpinan *Contingency* dan *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepuasan kerja merupakan aspek yang sangat penting pada diri seseorang pegawai dalam menjalankan organisasi. Sebab, kepuasan kerja sesuatu yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja

Banyak sumber yang menjadi kepuasan kerja pegawai sumber yang mempengaruhi kepuasan kerja di antaranya sikap pemimpin dalam kepemimpinannya (P.S. Malayu Hasibuan, 2015: 203). Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya diartikan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan yang diyakini dapat membentuk kepuasan kerja pegawai di antaranya gaya kepemimpinan *contingency*.

Kepemimpinan *contingency* menuntut pemimpin memahami situasi yang sedang berlangsung contoh seperti memahami keinginan pegawai. Dengan memahami keinginan pegawai, serta mengambil tindakan yang sesuai dengan keinginan pegawai tersebut secara langsung membentuk kepuasan kerja pegawai. Fiedler dalam Sobry M. Sutikno (2014: 27) mengemukakan ”Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

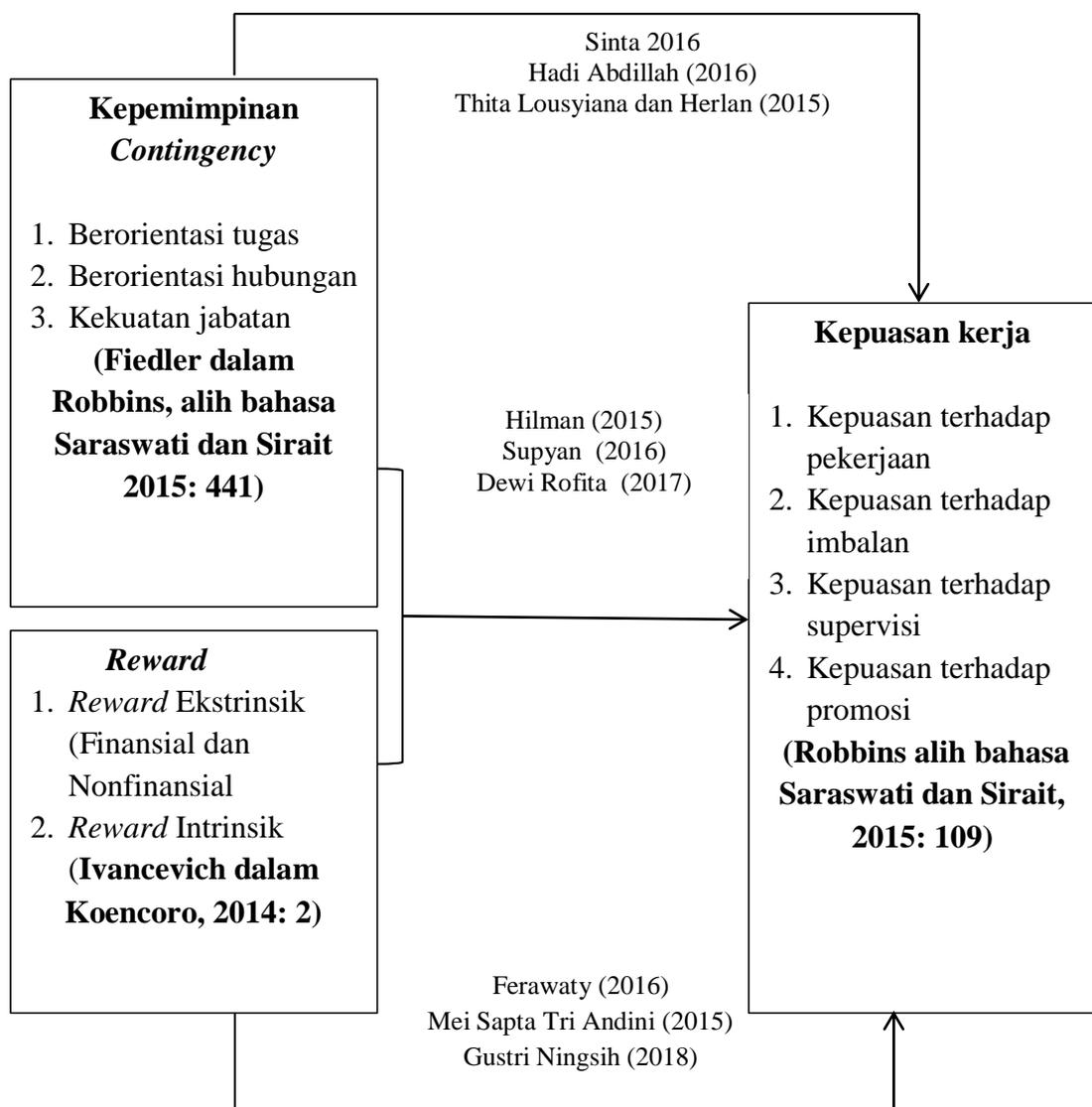
Selain sikap pemimpin dalam kepemimpinannya, sumber kepuasan kerja adalah *reward* (Gilmer dalam Moh. As’ad (2014: 113). *Reward* dari pihak atasan atau pimpinan sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, karena pada dasarnya pegawai pun memiliki keinginan untuk mendapat pengakuan atas hasil kerjanya. (Sule dan Kurniawan 2016: 124) dengan adanya *reward* terhadap karyawan yang telah menghasilkan prestasi tersebut, maka rasa kepuasan dalam bekerja akan timbul.

Pada penelitian ini, peneliti mencoba menghubungkan gaya kepemimpinan kontingensi dan *reward* pegawai yang telah menghasilkan prestasi dengan kepuasan kerja pegawai. Penelitian terdahulu, Hilman (2015) dengan judul penelitian ” Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Mahesa Medical Centre, Garut” yang mana hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan dan kompensasi secara simultan terhadap kepuasan kerja.

Dewi Rofita (2017) dengan judul penelitian ” Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Komimen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Perawat RSUD Hj Anna Lasmanah Banjar Negara”. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja

perawat. Penelitian lainnya, Supyan (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kontingensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja di Puskesmas Singajaya” yang mana hasil penelittian menunjukkan terdapat pengaruh pepemimpinan kontingensi dan kompensasi secara simultan terhadap kepuasan kerja di Puskesmas Singajaya.

Berdasarkan uraian sebelumnya, pengaruh tersebut secara skematis dapat ditunjukkan pada gambar 1.1 di bawah ini.



**Gambar 2.2.**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka pemikiran, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut ini.

Hipotesis 1: Kepemimpinan *contingency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hipotesis 2 : *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai,

Hipotesis 3 : Kepemimpinan *contingency* dan *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.