BAB. II
LANDASAN TEORI

2.1. Konsep Kepemimpinan

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan ujung tombak organisasi yang mengarahkan orang - orang dan mendayagunakan sumber - sumber lain demi kepentingan organisasi. Hal tersebut senada yang diungkapkan oleh R.Wayne Pace dan Don F. Faules (1998) dalam Anggraeni (2002:11) bahwa "Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerjasama dengan orang lain yang konsisten".

Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Faktor penting dalam kepemimpinan yakni dalam mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain adalah tujuan dan rencana. Namun bukan berarti bahwa kepemimpinan selalu merupakan kegiatan yang direncanakan dan dilakukan dengan sengaja, seringkali juga kepemimpinan berlangsung secara spontan. Pendapat lain tentang kepemimpinan secara singkat dikemukakan juga oleh Locke (1997) dalam Har..... (2006:21) melukiskan "kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*including*) orang-orang lain menuju sasaran bersama.

Dari beberapa definisi di atas, dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memepengaruhi orang lain atau kelompok dalam situasi tertentu agar mereka dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan dan maksud tertentu. Dengan demikian, definisi kepemimpinan mencakup lima hal yang saling bergantung, yakni: a) Adanya seseorang pemimpin, b) Adanya pengikut, c) Adanya maksud dan tujuan yang hendak dicapai, d) Situasi tertentu (lingkungan), dan e) Kemampuan mempengaruhi.

Menurut Young (dalam http://felixdeny.wordpress.com.2012:2) pengertian kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya. Defenisi Young tersebut mencakup tiga elemen berikut:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang - orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Sedangkan menurut Djatmiko Hayati (2002:47) mendefenisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok. Ada tiga implikasi yang penting dari defenisi di atas yakni *Pertama,* kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan, atau pengikut. *Kedua,* kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan di antara pemimpin dan anggota kelompok. *Ketiga,* selain secara sah dapat mengarahkan bawahan atau pengikut mereka, pemimpin juga dapat mempunyai pengaruh.

Dari uraian di atas telah dikemukakan beberapa defenisis tentang kepemimpinan dan tentunya masih banyak defenisi kepemimpinan yang bisa ditemui. Djatmiko (2006:49) juga mengklasifikasikan defenisi kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok.
2. Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian.
3. Kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain.
4. Kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh.
5. Kepemimpinan sebagai tindakan / tingkah laku.

6. Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi.
7. Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaaan.
8. Kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan.
9. Kepemimpinan sebagai akibat interaksi.
10. Kepemimpinan sebagai perbedaan peran.
11. Kepemimpinan sebagai inisiasi struktur.

Dengan demikian defenisi kepemimpinan terdiri dari faktor-faktor sebagai berikut : adanya seorang yang disebut pemimpin, adanya kelompok yang dipimpin atau anggota (bawahan) yang dikendalikan, adanya suatu tujuan, adanya aktivitas, adanya interaksi, dan adanya kekuasaan. Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa defenisi tersebut di atas bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya dalam mempengaruhi anggotanya untuk melakukan suatu aktivitas atau kegiatan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Pendapat lain tentang kepemimpinan dikemukakan yang sependapat bahwa teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Teori sifat (*The Trait Theory*), teori ini sering kali disebut *The Great ManTheory*. Teori ini menganggap bahwa pemimpin muncul karena dilahirkan, bukan dibuat atau dikondisikan. Teori ini mengajarkan bahwa pemimpin itu memerlukan serangkaian sifat-sifat, ciri-ciri atau perangai tertentu yang bisa digunakan sehingga menjalin keberhasilan pada setiap situasi.
2. Teori perilaku (*Behavior Theory*) yang dikembangkan melalui teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor. Managerial Grid dari Blake dan Houston, Studi Ohio State dan studi Michigan yang dikembangkan oleh para ahli phsikologi sosial, Rensis dan Likert. Teori ini memutuskan perhatian pada dua aspek perilaku kepemimpinan yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan disebutkan bahwa agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi yang berhubungan dengan hubungan kelompok.
3. Pendekatan situasional (*Contingency Approach*) yang bergantung pada situasi, tugas, anggota, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainya. Teori situasional yang terkenal di antaranya adalah teori kontingensi dari

Fiedler, teori siklus kehidupan dari Hersey dan Blanchard, dan teori serangkaian kepemimpinan dari Sehmid dan Tannembaun.

2.1.1.1.Fungsi Kepemimpinan

Seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan kemampuan dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama yang mengarah kepada pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Sejalan dengan konsep tersebut di atas, Djatmiko Hayati (2002:50) juga mengungkapkan bahwa:

> Fungsi pemimpin dalam organisasi yaitu meprakarsai struktur, menjaga koordinasi dan integritas organisasi, merumuskan tujuan organisasi, menentukan sarana serta cara - cara yang efisien, menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, mengadakan evaluasi, mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, serta melakukan penyempurnaan dalam organisasi.

Agar kepemimpinan dapat berjalan secara efektif dan efisien hendaklah memperhatikan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan sebagai berikut :

2.1.1.2.Mengambil inisiatif atau prakarsa

Inisiatif berarti langkah permulaan atau pertama dari sesuatu kegiatan yang bersifat baru.Berusaha menciptakan suatu yang baru yang disebut berkreasi atau bersifat kreatif. Ada beberapa jalan untuk mengambil inisiatif, di antaranya :

1) Berusaha memulai dengan hal-hal yang baru;
2) Biasakan diri membuat catatan-catatan;
3) Merangsang timbulnya ide atau ilham.

2.1.1.3.Mengambil Keputusan

Inti dari pekerjaan memimpin adalah mengambil keputusan.Mengambil keputusan berarti melakukan pilihan atas salah satu alternatif yang dianggap terbaik dalam rangka pemecahan suatu problema. Dalam kata lain mengambil keputusan adalah proses berfikir logis.

Efektifitas seorang pemimpin diukur dari cara dia mengambil keputusan dan keputusan itu sendiri (tepat atau salah). Ada enam cara mengambil keputusan yang baik menurut Suyanto, dkk (2001 : 2), yakni:

1) Menyatakan persoalan sebagaimana terlihat;
2) Mengumpulkan fakta - fakta;
3) Menemukan persoalan;
4) Membuat alternatif - alternatif;
5) Meneliti alternatif - alternatif;
6) Memilih pemecahan masalah yang baik.

Di samping itu harus diusahakan setiap keputusan agar :

1) Mudah dipahami oleh yang akan melaksanakan;
2) Mantap, tidak mudah berubah-rubah;
3) Tidak diulur-ulur;
4) Tidak bertentangan dengan keputusan yang masih berlaku.

2.1.1.4. Berkomunikasi

Komunikasi adalah usaha penyampaian ide-ide atau informasi kepada orang lain. Berkomunikasi merupakan tugas pokok seorang pemimpin karena melalui saluran-saluran komunikasilah kepemimpinannya berjalan.

Dalam praktek sehari-hari, pekerjaan memimpin itu terwujud dalam bentuk memberikan perintah-perintah, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, bimbingan, penjelasan dan sebagainya kepada orang-orang yang berada di dalam kelompok kerjanya yang dilakukan dengan lisan atau tulisan.Dengan demikian jelaslah bahwa wujud pekerjaan memimpin itu adalah berkomunikasi.

Ada dua tujuan komunikasi dalam kelompok kerja, yakni :

1) Penyampaian informasi dan pengertian yang penting bagi usaha kelompok, agar kemampuan kerja dapat meningkat.
2) Pembinaan sikap-sikap yang diperlukan untuk motivasi, kerjasama dan kepuasan kerja, di kalangan kelompok kerja agar kemauan untuk bekerja dan kegairahan kerja menjadi kuat dan bertambah.

2.1.1.5. Memotivasi

Kegiatan pokok ke empat dari seorang pemimpin adalah memotivasi para pengikut atau anak buahnya, agar mereka senantiasa bergairah melakukan tugas yang diemban. Pemimpin yang pandai memotivasi anak buahnya pastilah akan berhasil dalam melaksanakan tugasnya, oleh karena dapat menciptakan kelompok kerja yang efektif dan produktif.

Motivasi adalah sesuatu yang mendorong manusia untuk melakukan suatu tingkah laku atau tindak tanduk, yang dalam bahasa inggris disebut behavior.Para ahli ilmu jiwa mengatakan bahwasanya semua tingkah laku manusia yang sadar adalah akibat adanya dorongan yang bernama motivasi itu. Jadi manusia melakukan sesuatu karena ada maksud atau tujuan yang ingin dicapai oleh manusia untuk memenuhi keinginan-keinginannya yang timbul karena adanya kebutuhan (*needs*). Tercapainya kebutuhan-kebutuhan tersebutlah yang pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan bagi orang tersebut. Sehingga dengan demikian, kepemimpinan yang dapat memotivasi seluruh tingkah laku karyawan pada hal-hal yang baik sehingga dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan tentu saja akan menciptakan kepuasan, dalam hal ini kepuasan kerja karyawan.

2.1.1.6.Mengembangkan Anggota

Tanggungjawab terpenting seorang pemimpin adalah pengembangan orang-orang yang berada di bawah pimpinannya, sehingga mereka dapat memiliki kemampuan - kemampuan yang dituntut dari jabatan/posisi mereka masing - masing.

Kalau anggota/karyawan tidak dikembangkan secara terus menerus, ada kehawatiran suatu ketika akan terjadi jurang antara kemampuan mereka dengan tuntutan jabatan yang sifatnya dinamis, yang dapat menimbulkan krisis yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan - tujuan kelompok atau organisasi.

Dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan, Ralph M. Stogdill (Guna Darma ....:6) berpendapat bahwa ‘pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota

kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu. Dengan demikian maka pembahasan tentang kepemimpinan juga dapat menyangkut tugas dan gaya kepemimpinan serta cara mempengaruhi kelompok atau orang-orang.

2.1.2. Konsep Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, maka penulis mengambil pembahasan tentang teori perilaku yang memusatkan perhatian pada gaya kepemimpinan.

Berbagai ahli berpendapat bahwa seseorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan berbeda satu sama lainnya. Gaya seorang pemimpin akan terlihat dari cara melakukan pekerjaan memimpin seperti memberikan perintah, memberi tugas, berkomunikasi, cara menegakkan disiplin dan sebagainya. Gaya atau style ini banyak berpengaruh kepada pengikut atau bawahannya. Jadi gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan sifat yang ditimbulkan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain.

Selanjutnya untuk menjelaskan lebih rinci tentang gaya kepemimpinan, Fiedler yang dikutip Piet A. Sahertian dan Ida Aleida Sahertian (1987:53) secara jelas membedakan antara gaya kepemimpinan (*Leadership style*) dengan perilaku kepemimpinan (*Leadership behavior*), dikemukakan bahwa :

> Gaya kepemimpinan mengacu ke arah tujuan atau kebutuhan yang mendorong perilakunya dalam berbagi situasi kepemimpinan, sedangkan perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Perilaku kepemimpinan, gaya kepemimpinan dan sifat kepemimpinan dari masing-masing pemimpin memiliki ciri khas tersendiri. Hal ini menggambarkan “Tidak ada satupun gaya yang tepat, gaya sebagian tergantung pada situasi.Sebagian pada individu-individu dengan siapa anda bekerjasama, dan sebagian pada kepribadian anda. Gaya tidak lain adalah dari anda sendiri”.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang akan berbeda tergantung situasi dan individu yang bersangkutan. Elemen pokok dalam hal ini yakni pemimpin, pihak yang dipimpin, dan situasi.

Pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat dua unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu otokrasi (*directing*), pembinaan (*coaching*), demokrasi (*supporting*), dan kendali bebas (*delegating*).

Seperti yang telah diungkapkan, bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan individual yang bersangkutan. Berkaitan dengan judul skripsi ini, akan diuraikan tentang gaya kepemimpinan dengan model pendekatan perilaku. “pendekatan perilaku inilah yang selanjutnya melahirkan berbagai teori tentang tipe atau gaya kepemimpinan”.

Para pendukung pendekatan perilaku menitikberatkan kajian perilaku yang merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memberikan persepsi apakah menolak atau menerima pengaruh dari pemimpin. Nanang Fatah (1996:93) mengemungkakan : “berbagai gaya perilaku pemimpin berfokus pada dua gaya dasar yang berorientasi pada tugas “ c*oncern for production*”. dikemukakan juga bahwa mengemukakan dua gaya pokok kepemimpinan yang disebut “*relationship motivated leader dan task motivated leaders*”.

Dari berbagai gaya kepemimpinan yang dikemukakan di atas intinya terdapat pada dua hal pokok yaitu yang berorentasi kepada tugas (*task oriented*) dan yeng berorientasi kepada hubungan manusia (*human relationship*).

kecenderungan dari dua gaya yang mementingkan tugas/hasil sebagai berikut :

a. Memberi informasi dan pandangan.
b. Merencanakan informasi dan menyusun pendapat.
c. Selalu memberi langkah awal.
d. Memberi pengarahan.
e. Merengkumkan.

f. Mengadakan perbaikan.
g. Mengkoordinasi.
h. Membantu.
i. Memberi kenyataan.
j. Menilai.

Sedangkan kencenderungan hubungan (*human relationship*) yaitu:

a. Suka membantu, kompromi atau harmoni.
b. Berusaha menghilangkan ketegangan.
c. Membantu terjalonya komunikasi.
d. Peka dalam menilai iklim kepekaan emosional.
e. Mengamati proses kerja sama.
f. Merumuskan standard.
g. Menjadi Pandangan Aktif.
h. Membina kepercayaan.

Dengan mengetahui kecenderungan gaya tersebut, setidaknya bawahan atau pegawai, juga pemimpin dapat melihat atau menilai gaya mena yang di pakai oleh pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya. gaya kepemimpinan lebih rinci, yaitu:

Pendekatan pada tugas membuat bawahan merasakan sebagai berikut :

1. Otokratik, sikap yang formalitas, status.
2. Otoriter, kekuasaan dan kewibawaan.
3. Berorintasi pada hasil, mengenyampingkan faktor kemanusiaan.
4. Pencapaian tujuan, menghalalkan segala cara.
5. Mandiri dalam tugas, dalam menjalankan tugas yang yang berarti bawahan mempunyai keahlian dan keterampilan sesuai yang diisyaratkan.

Pada segi hubungan terbagi dalam :

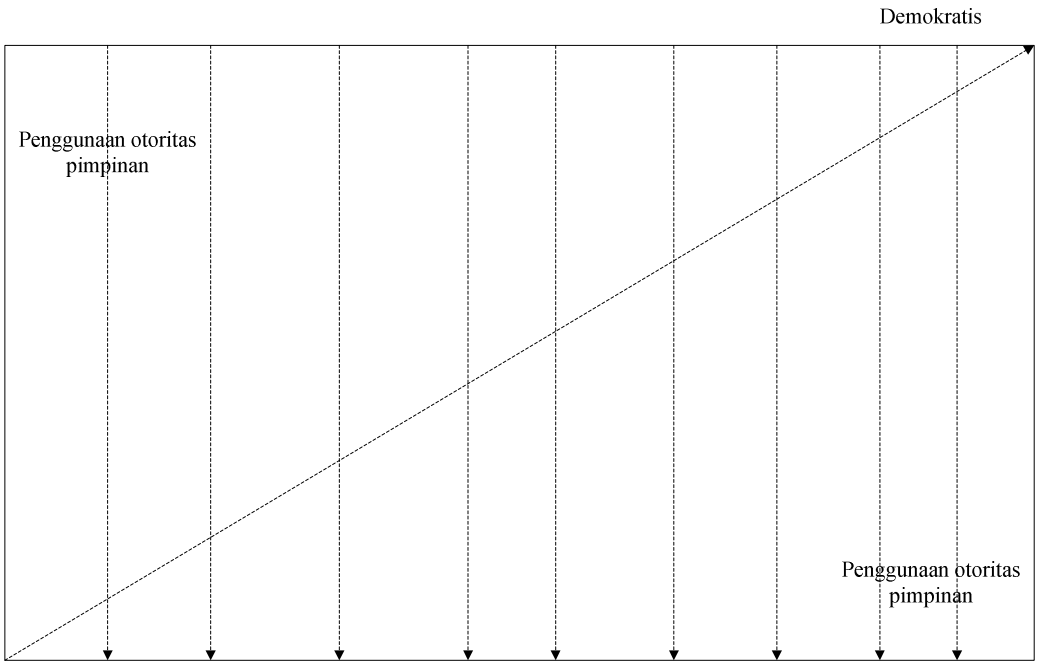
1. Hubungan formal, hubungan yang terjadi dalam kaitan pekerjaan/tugas:

a. Hubungan tegak lurus (atasan dan bawahan).
b. Hubungan menyamping (pejabat setingkat).
c. Hubungan diagonal atau silang.

2. Hubungan informasi, hubungan yang terjadi antara sesama karyawan/pegawai, baik ke atas maupun ke bawah yang dilandasi sifat kemanusiaan.

Dari dua gaya dasar yang disebutkan di atas, bahwa dua gaya dasar tersebut membuahkan berbagai gaya-gaya kepemimpinan yang lain. Namun Fattah (1996:93) menggambarkan kombinasi dari gaya kepemimpinan yang mengutip dari Hersey dan Blanchard menjadi empat gaya kepemimpinan seperti di bawah ini :

Sumber:Nanang Fattah (Anggraeni,2006)
"Landasan Manajemen Pendidikan",



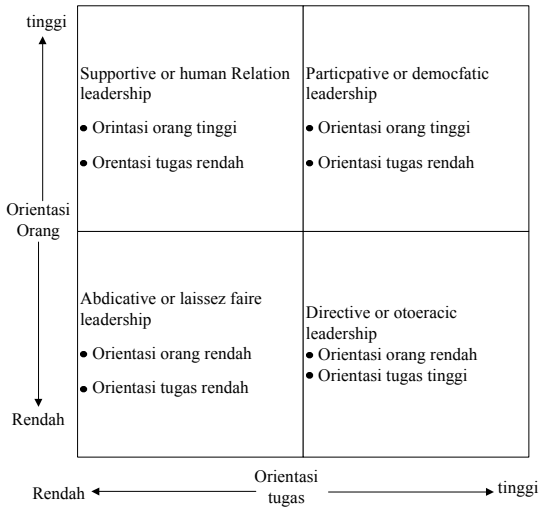
Gambar 2.1.Gaya Kepemimpinan Kontinum

Keterangan

1. Pemimpin membuata keputusan dan mengumumkannya.
2. Pemimpin menjual putusannya.
3. Pemimpin mengutarakan pendekatan dan mengundang pertanyaan.
4. Pemimpin mengemukakan putusan sementara dan bisa berubah.
5. Pemimpin mengutarakan masalah, mendapatkan saran dan membuat putusan.
6. Pemimpin mengemukakan batasan dan meminta kelompok membuat putusan.
7. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan sepanjang tidak melampaui batas yang diberikan.

Masih banyak pendukung pendekatan perilaku yang melahirkan berbagai teori tentang tipe atau gaya kepemimpinan, namun tidak seluruhnya dibahas secara mendalam seperti dikemukakan Ngalim Purwanto (1998:32-37) secara singkat mengenai pendekatan perilaku antara lain: Teori Tannenbaum dan Sehmid mengemukakan gaya kepemimpinan dapat dilukiskan sebagai suatu kontinum, yang tersebar di antara dua gaya kepemimpinan yang otoriter dan *laissez faire* yang diumpamakan sebagai suatu garis yang terletak pada ujung garis otokratis. Tannembaum dan Schmid mengemukakan kepemimpinan otokratis berorentasi pada tuas, sedangkan kepemimpinan demokratis berorientasi pada hubungan pemimpin dengan yang dipimpin. Terlihat pada gambar berikut:

Sumber: Ngalim Purwanto (1998:33)



Gambar 2.2.Gaya-gaya Kepemimpinan Dasar

Keterangan:

1. Pemimpin membuat keputusan dan mengumumkannya.
2. Pemimpin menjual putusannya.
3. Pemimpin mengatur pendekatan dan mengundang pertanyaan.
4. Pemimpin mengemukakan putusan sementara dan bisa berubah.
5. Pemimpin mengutarakan masalah, mendapatkan sarana dan membuat putusan.
6. Pemimpin mengemukakan batasan dan meminta kelompok membuat putusan.
7. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan sepanjang tidak melampaui batasan yang diberikan.

Hasil penelitian menunjukan bahwa pemimpin yang berperilaku struktur tugas dan tenggang rasa yang sama-sama tinggi terdapat keluhan yang sangat sedikit dari bawahan. Sebaiknya, dalam organisasi yang di pimpin dengan perilaku struktur tugas, prestasi kerja karyawan/pegawai baik, tetapi banyak absensi dan keluhan sedikit. Jika kedua perilaku diterapkan dengan sama-sama tinggi, maka produktivitas dan kepuasan kerja cenderung meningkat.

Studi kepemimpinan Universitas Michigan: Dari hasil penelitian ini, perilaku kepemimpinan terdapat dua macam, yaitu *the job centered* (terpusat pada pekerjaan) dan *the employee centered* (terpusat pada pekerja/bawahan). Dikatakan lebih lanjut bawahan makin tinggi derajat perilaku kepemimpinan terpusat pada pekerjaan, makin rendah derajat perilaku kepemimpinan terpusat pada bawahan dan sebaliknya.

2.1.2.1.Tipologi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari gaya-gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian,1997).

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;

b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
c. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
d. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;
e. Dalam tindakan penggerakkannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

a. Dalam menggerakan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi *(overly protective);*
b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
e. Sering bersikap maha tahu.

4. Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib *(supra natural powers)*. Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

a. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;

b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;

c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;

d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan;

e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;

f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;

g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang

paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Ishak Arep, Hendri Tanjung, (2003) mengemukakan empat (4) gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, antara lain :

1. *Democratic leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
2. *Directorial / Authocratic Leadership,* yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan menerima segala resiko apapun.
3. *Paternalitic Ledership*, yakni bentuk gaya kepemimpinan pertama (*democratic)* dan kedua (*dictorial)* diatas, yang dapat diibaratkan dengan sistem diktator yang berselimutkan demokratis.
4. *Free Rein Ledership,* yakni gaya kempimimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan pengoprasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditentukan oleh atasan mereka.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:173) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. la harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Maka dari itu dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

2.2. Konsep Kepuasan Kerja

Aktivitas hidup manusia beraneka ragam dan salah satu bentuk dari segala aktivitas yang ada adalah bekerja. Bekerja memiliki arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan (Moh. As’ad.1987: 45). Hal ini didorong oleh keinginan manusia

untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Organisasi merupakan wadah tempat berkumpulnya orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan. Tujuan tersebut dapat berupa tujuan pribadi anggota organisasi dan tujuan global organisasi.

Melalui pendapat-pendapat para ahli dapat dipahami bahwa aktivitas manusia dalam mencapai tujuan dilatarbelakangi oleh perilaku individu, perilaku kelompok, dan perilaku organisasi. Ketiga perilaku tersebut berdampak pada tinggi rendahnya kinerja karyawan, tingkat kemangkiran, perputaran karyawan (*turnover*) dan kepuasan kerja.

2.2.1. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Davis, Keith, 1985). Sementara itu Porter dan Lawler dalam Bavendam, J. (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Vroom sebagaimana dikutip oleh Ahmad, M.A. Roshidi (1999) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konsepsi dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan. Definisi ini telah mendapat dukungan dari Smith dan Kendall (1963) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya. Secara sederhana, *job satisfaction* dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaanya, menurut Robin dalam Siahaan, E.E.

Dalam kutipan Moh. As’ad yang terdapat pada buku Psikologi Industri (2000:104), Joseph Tiffin mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan dan M.L Blum mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja,

karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri. Susilo Martoyo (1990) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan Edison (2002) menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi/ lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Indra, Hary dalam penelitiannya menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah : faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan kondisi kerja, dengan teman sekerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji.

Smith, Kendal dan Hulin dalam Bavendam, J. (2000) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerjanya dan sebagainya. Porter dan Lawler seperti juga dikutip oleh Bavendam, J. (2000:57) telah membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat multidimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Artinya jika secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi tetapi dapat saja seseorang akan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek saja misalnya jadwal liburan (Davis, Keith. 1985). Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (turnover), kemangkiran, atau pencurian (Davis, Keith, 1985:76).

Teori Kepuasan Kerja menurut Wesley dan Yulk dapat diterangkan menurut tiga macam teori, yaitu:

(1) Teori Keseimbangan *(Equity Theory)* yang dikembangkan oleh Adam (1963:89). Pada prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (equity). Perasaan

equity dan inequity atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen-elemen equity meliputi tiga hal, yaitu: (a) *input* (masukan), adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya; (b) *out comes* (hasil), adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai dari hasil pekerjaannya; (c) comparisons persona, adalah perbandingan antara input dan out comes yang diperolehnya.

(2) Teori Keseimbangan *(Discrepancy Theory)* mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian, Locke (1969:77) menerangkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada discrepancy antara should he (*expectation, needs atau values* / bayangan, harapan dan nilai) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wanous dan Lawler (dalam As'ad, 2003:105) mengemukakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaannya tergantung pada bagaimana ketidaksesuaian (discrepancy) yang dirasakan.

(3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*). Teori ini pertama kali dipelopori A. H. Maslow. dikemukakan oleh A. H. Maslow tahun 1943. Teori ini merupakan kelanjutan dari *"Human Science Theory"* Elton Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak, yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa kebutuhan meteriil dan non-materiil.

Dalam teori ini Maslow menyatakan adanya suatu hirarki kebutuhan pada setiap orang.Setiap orang memberi prioritas pada suatu kebutuhan sampai kebutuhan tersebut dapat terpenuhi. Jika suatu kebutuhan sudah terpenuhi, maka kebutuhan yang kedua akan memegang peranan, demikian seterusnya menurut urutannya.

(1) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*). Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergatung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

(2) Teori Pengharapan (*Ecpentancy Theory*). Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Vroom menjelaskan bahwa motivasi suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya melakukan sebuah prestasi.

(3) Teori Dua Faktor *(Two Factor Theory)* yang dikemukakan oleh Herzberg (1966). Prinsip - prinsip teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang kontinyu (dalam As'ad, 2003:108). Berdasarkan hasil penelitiannya Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: (a) *statisfers* atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: *achievement, recognition, work it self, responsibility dan advancement;* dan (b) *dissatifiers atau hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: *company policy and administration* (kebijakan dan administrasi perusahaan), *supervision tehnical* (supervisi/kontrol), *salary* (upah/gaji), *interpersonal relations* (hubungan antar karyawan dan pimpinan), *working condition* (kondisi pekerjaan), *job security* (keamanan bekerja) *dan status.*

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors)* dan faktor pemotivasian (*motivational factors).* Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors* yang meliputi

administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan sub ordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang +/b. cwersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Hasil penelitian Herzberg menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994: 71). Pendapat lainnya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:193).

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepusasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.
Harold E. Burt dalam Moh As’ad (2003) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor hubungan antar karyawan

    a. Hubungan antara pimpinan dengan karyawan
    b. Faktor fisik dan kondisi kerja
    c. Hubungan sosial diantara karyawan
    d. Sugesti dari teman sekerja

e. Emosi dari situasi kerja

2. Faktor Individu
   a. Sikap orang terhadap pekerjaannya
   b. Umur orang sewaktu bekerja
   c. Jenis kelamin
3. Faktor-Faktor Luar
   a. Keadaan keluarga karyawan
   b. Rekreasi
   c. Pendidikan dan training

Selain itu dikemukakan juga bahwa ada lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja antara lain yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidang nya masing-masing. Kondisi kerja perusahaan atau suasana merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Di samping itu, sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

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

2. Atasan (*supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

Hubungan antara sesama rekan kerja adalah interaksi yang terjadi antara sesama karyawan yang terjadi di dalam maupun di luar pekerjaan. Hubungan antar sesama karyawan dapat dikatakan baik apabila adanya pemberian saran antara sesama karyawan dalam bekerja, saling memberi bantuan dan dorongan serta memberikan semangat antar sesama rekan kerja.

4. Promosi (*promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Gaji atau upah (*pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Pemberian kompensasi atau upah juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dan merupakan hal yang penting terutama dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan. Selain gaji dan upah, tunjangan yang diberikan oleh perusahaan seperti tunjangan makan, tunjangan hari raya dan lain sebagainya juga berpengaruh besar terhadap tingkat kepuasan karyawan.

Untuk itu dalam pembahasan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ini, asumsi peneliti bahwa setidaknya untuk menciptakan kinerja organisasi yang tinggi, maka pimpinan harus dapat memperhatikan dan mengaplikasikan berbagai aspek-aspek kepuasan kerja tersebut di atas guna menciptakan kinerja organisasi yang bermutu.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely dalam Sylvana (2002:4) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluahan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Menurut Hasibuan (2005:33) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1) Balas jasa yang adil dan layak,
2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian,
3) Berat ringannya pekerjaan,
4) Suasana dan lingkungan pekerjaan,
5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan,
6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya,
7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

2.3. Konsep Prestasi Kerja

Istilah prestasi kerja sering kita dengar atau sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia prestasi kerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan organisasi / perusahaan.

Prestasi kerja yang optimal selain didorong oleh motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, oleh adanya kesempatan yang diberikan, dan lingkungan yang kondusif. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang jadi penghambat.

2.3.1. Pengertian dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Prestasi kerja merupakan hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut Dharma (1996:52) prestasi kerja kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok

orang. Mangkunegara (2000:42) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Hasibuan (2005:22) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sastrohadiwiryo (2002:18) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standard pelaksanaan.

Prestasi kerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah prestasi kerja karyawan tinggi atau rendah. Mathias dan Jackson (2002:19) menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja dari individu tenaga kerja memampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Pada banyak organisasi, prestasi kerjanya lebih bergantung pada prestasi kerja dari individu tenaga kerja.

Anoraga (2004:21) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan seperti: motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan dan sistem kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Mathis dan Jakson (2002:35) menyatakan bahwa, prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Prestasi kerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas output, (2) kualitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:23) unsur-unsur yang dinilai dari prestasi kerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.

Pernyataan di atas didukung pula oleh teori yang dikemukakan oleh Flippo yang diterjemahkan oleh Mohammad Mas'ud (1980:250), bahwa faktor-faktor prestasi kerja menyangkut :

a. Kualitas kerja yang terdiri dari ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapihan.
b. Kuantitas kerja yang terdiri dari melaksanakan tugas reguler, menyelesaikan tugas ekstra dengan tepat.
c. Keterampilan kerja terdiri dari: mengikuti perintah, kebiasaan baik, inisiatif, ketepatan waktu kehadiran, dan
d. Sikap yang terdiri dari kerja sama, perubahan/gambaran terhadap teman sekerja.

Dari faktor-faktor yang dikemukakan, apabila terwujud dengan baik, maka prestasi kerja yang dicapai karyawan/pegawaipun akan semakin baik. Namun dalam hal ini, peneliti mencoba mengemukakan empat faktor yang berdasarkan pada pendapat yang telah diuraikan di atas; yaitu hasil kerja, faktor motivasi, kerja sama dan disiplin.

Hasil kerja. Merupakan hasil akhir yang diperoleh dari tugas/pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dan menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal ini, hatus sesuai dengan standard yang ditetapkan, tepat waktu, tepat sasaran dalam

artian menunjang tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Hasil kerja karyawan akan tepat atau berhasil dengan standard yang ditetapkan baik secara kualitas maupun kuantitas apabila sesuai dengan kemampuan (keterampilan), pemahaman, pendidikan, pengalaman dan hal-hal yang menunjang seseorang untuk melaksanakan suatu tugas/pekerjaan dengan baik.

Faktor Motivasi. Istilah motivasi dipergunakan untuk menunjukkan sejumlah dorongan, keinginan, kebutuhan dan kekuatan. R. Wayne Pace dan Don Faules dalam Maman Ukas (1997:327) yang mengemukakan faktor yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi yang memuaskan kebutuhan manusia :

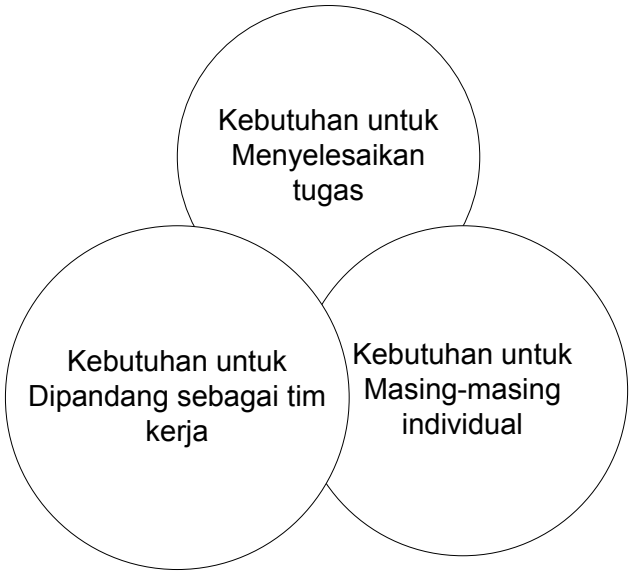
1. Kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja.
2. Kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja (motivator) yang meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan.

Faktor-faktor lain yang diuraikan para ahli yang berkaitan dengan motivasi dapat dibagi ke dalam dua faktor yaitu yang berasal dari diri sendiri beserta organisasi yang terkait (internal) dan faktor lain di luar diri pegawai (eksternal). Sementara Maman Ukas (1997:329) mengungkapkan bahwa: “Motivasi menjadi alat pemicu yang dapat membuat penampilan prima, untuk menghasilkan kerja yang efektif, efisien, produktif dan memberi kepuasan”.

Berdasarkan pendapatan tersebut, maka motivasi sangat berpengaruh karena mengandung rangsangan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan (tugas) yang menjadi tanggung jawabnya.

Kerja sama. Manusia sebagai makhluk sosial memerlukan bantuan orang lain untuk saling bekerja sama memenuhi kebutuhan hidupnya. Begitu halnya dalam dunia kerja, setiap karyawan bekerja sama antar karyawan araupun atasan demi kelancaran kerja yang menunjang tujuan organisasi. John Adair (2000:9) mengemukakan tiga variabel ketika orang bekerja sama yang digambarkan sebagai berikut :

Sumber: John Adair (2000:9)



Gambar 2.3.Tiga variabel orang bekerjasama

Disiplin. Kondisi kerja akan berjalan lancar, apabila setiap orang yang bekerja pada lembaga atau perusahaan menegakkan disiplin yang berlaku, di antaranya dengan mematuhi peraturan yang berlaku dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan. Kesadaran menjalankan ptugas dengan disiplin akan menimbulkan tanggung jawab pada setiap individu.

Dari penjelasan-penjelasan tersebut di atas, maka observasi yang akan dilakukan dalam penelitian ini akan diamati pula sikap-sikap menyangkut indikator kepuasan kerja karyawan yang telah diuraikan sebelumnya pada keseharian karyawan dalam pekerjaannya.

Dari penjelasan-penjelasan tersebut di atas, maka observasi yang akan dilakukan dalam penelitian ini akan diamati pula sikap-sikap menyangkut indikator kepuasan kerja karyawan yang telah diuraikan sebelumnya pada keseharian karyawan dalam pekerjaannya.

2.4.Konsep Kinerja Perusahaan

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha, serta

merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.

Sistem manajemen perusahaan dalam menciptakan kinerja perusahaan yang bermutu selain aspek-aspek yang ada dalam diri karyawan itu sendiri, adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan karyawannya dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi.

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Oleh sebab itu, variabel akan diteliti menyangkut kinerja perusahaan pada penelitian adalah bagaimana dukungan yang ada menyangkut sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik yang dapat menimbulkan masing-masing kinerja individu yang baik sehingga terciptanya kinerja organisasi yang baik pula.

2.4.1. Konsep Kinerja Perusahaan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:17) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lebih lanjut Mangkunegara (2005:25) menyatakan bahwa Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Dikatakan bahwa umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Irawan (2000:17) menyatakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*. Pengertian kinerja atau *performance* sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Prawirosentono dalam Atmosoeprapto (2001: 52), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan, apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja.

Ventrakaman dan Ramanujam (1986: 801-814) menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Pendapat lain dikemukakan oleh Waterhouse dan Svendsen (1998:59) yang mendefinisikan kinerja sebagai tindakan-tindakan atau kegiatan yang dapat diukur. Selanjutnya kinerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, atau organisasi dan dapat diukur. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Wells dan Spinks (1996: 30) bahwa kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang bernilai dengan kriteria atau standar mutu.

Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (1992:42) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara

nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja menfokuskan pada hasil kerjanya. Bernaders dan Russel (Soedjono,2009:39) menyatakan kinerja sebagai "*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*". Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu.

Pembahasan kinerja ini di arahkan pada kinerja yang dicapai oleh sebuah organisasi / perusahaan sebagai variabel intervening, dalam hal ini sebagai hasil dari aspek-aspek kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan yang terbentuk oleh gaya kepemimpinan itu sendiri.

Kaplan dan Norton dalam Brahmasari (2005:76) mengembangakan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif sebagai kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif yang dapat dilihat dari empat bidang yaitu berdasarkan:

(1). Perspektif finansial, dimana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan *utilitas asset* dapat meningkatkan produktivitas perusahaan;

(2). Perspektif pelanggan, dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan. Penerapan pada terminal penumpang umum antara lain: pengaturan jadual keberangkatan penumpang tepat waktu dan tertib, meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap keamanan dan ketertiban di terminal;

(3). Perspektif proses bisnis internal, dimana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai finansial; (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana tujuan-tujuan yang

ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja yang lebih unggul.

2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi / Perusahaan

Menurut Atmosoeprapto (2001:58), kinerja adalah perbandingan antara keluaran *(ouput)* yang dicapai dengan masukan *(input)* yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan.

Hasibuan dalam Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002:13) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Cash dan Fischer dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*). Dengan demikian, maka variabel kinerja perusahaan yang akan diobservasi pada penelitian akan difokuskan pada apa yang dicapai perusahaan,

yang dalam hal ini dianggap sebagai hasil dari kerja karyawan sebagai wujud dari kepuasan kerja serta gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan sebagai indikator manajemen kinerja kepemimpinan.

Brahmasari (2004:64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu.

Dari uraian-uraian tentang konsep kinerja perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut di atas, maka variabel yang diangkat guna mengetahui tingkat kinerja perusahaan adalah mengenai indikator-indikator kinerja perusahaan berupa kecakapan yang dimiliki karyawan, struktur kerja karyawan, serta harapan-harapan yang memacu prestasi karyawan guna mendokrak kinerja perusahaan. Hal tersebut sebagaimana yang dijelaskan pada hasil penelitian Delaney dan Huselid (1996:27) yang berjudul: *The Impact of human resources practices on perceptions of organizational performance* (dipaparkan oleh Soedjono:29)yang menyebutkan bahwa: Manajemen SDM yang progresif (yang berpengaruh terhadap *skill* karyawan, motivasi karyawan, dan struktur penyajian) berkorelasi positif dengan kinerja organisasi.

Hal tersebut di atas dikarenakan kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi, sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi (Ermayanti, 2001:3).

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terhadap atasan digunakan sebagai sebagai indikator karena hal ini sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan. Terjalinnya hubungan yang baik dengan tingkat manejemen yang lebih tinggi, dipenuhinya kebutuhan sosial yaitu kbutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai oleh pimpinan serta rekan-rekan kerjanya merupakan salah satu sumber kepuasan kerja. Dalam hal hubungan dengan kebutuhan ini maka pimpinan perlu menerima keberadaan karyawan sebagai anggota kelompok kerja yang dihargai, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis. Interaksi antara atasan dalam hal ini pimpinan organisasi/perusahaan, kepala bagian dan supervisor dengan karyawan atau bawahan harus terjalin secara baik, sehingga dapat tercipta suasana yang mendukung terbentuknya suatu kordinasi yang baik antar atasan dan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi / perusahaan. Selain itu perlu juga memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan berupa kendala dalam pekerjaan maupun kesejahteraan lainnya.

Hubungan yang erat antara atasan dan karyawan/bawahan akan menciptakan suasana yang komunikatif sehingga atasan maupun bawahan / karyawan dapat lebih terbuka dan mengerti apa yang diinginkan satu sama lain, bawahan dapat leluasa mengemukakan ide-ide maupun keluhan-keluhan yang dialami berhubungan dengan pekerjaan mereka. Dengan demikian, pimpinan dapat mengambil kebijakan yang lebih tepat dalam memotivasi karyawan.

Kepuasan karyawan terhadap atasan dapat diukur dari kedekatannya di dalam pekerjaan, kedekatan di luar pekerjaan, evaluasi kemajuan dan kemunduran dalam pekerjaan, frekuensi pemberian pujian atau kritikan di dalam pekerjaan, perhatian pimpinan terhadap ide, usul dan saran karyawan serta pengetahuan pimpinan akan kehidupan keluarga karyawan juga penting.

Menurut Ramayah (2001) dan Janssen (2001) dalam Koesmono (2005:28) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan

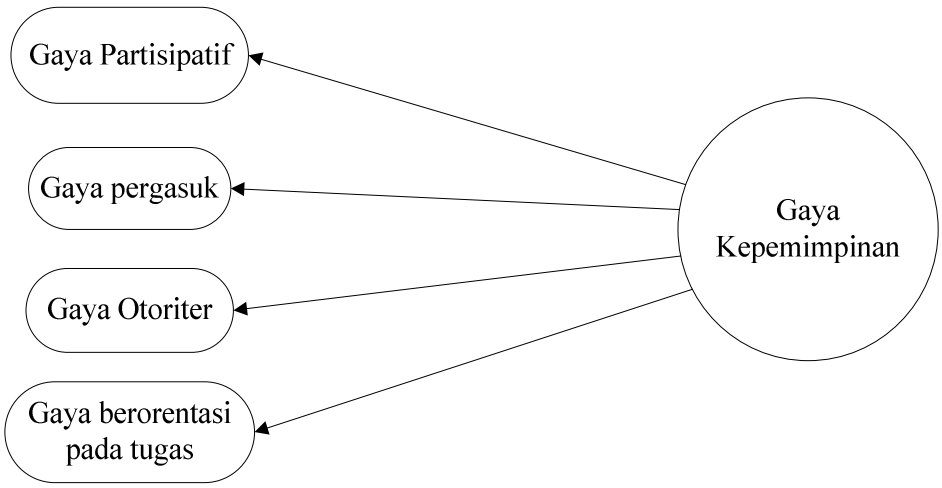
kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya.

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Mangkunegara (2005:37) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi.

2.5.2. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Variabel Gaya Kepemimpinan dibentuk dari empat indikator yaitu Gaya Partisipatif, Gaya Pengasuh, Gaya Otoriter, dan Gaya Berorientasi pada Tugas. Terdapat tiga jenis gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang sangat berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin yaitu gaya autokratis, demokratis/partisipatif, dan bebas kendali (Reksohadirpodjo, S dan T. Hani Handoko. 1986; David. Keith, 1985).

Sumber: Singh-Sengupa, Sunita (1997) dalam Fuad (2004:47)



Gambar 2.4. Dimensionalisasi Gaya Kepemimpinan

2.5.3. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Harold E. Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah: pertama, faktor hubungan antarkaryawan, antara lain: (a) hubungan antara manajer dengan karyawan, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara karyawan, (d) sugesti dari teman sekerja, (e) emosi dan situasi kerja. Kedua, faktor indivual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. Ketiga, faktor luar (*extern*), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (*training, up grading*, dan sebagainya).

Menurut Dole and Schroeder (2001:22), seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan

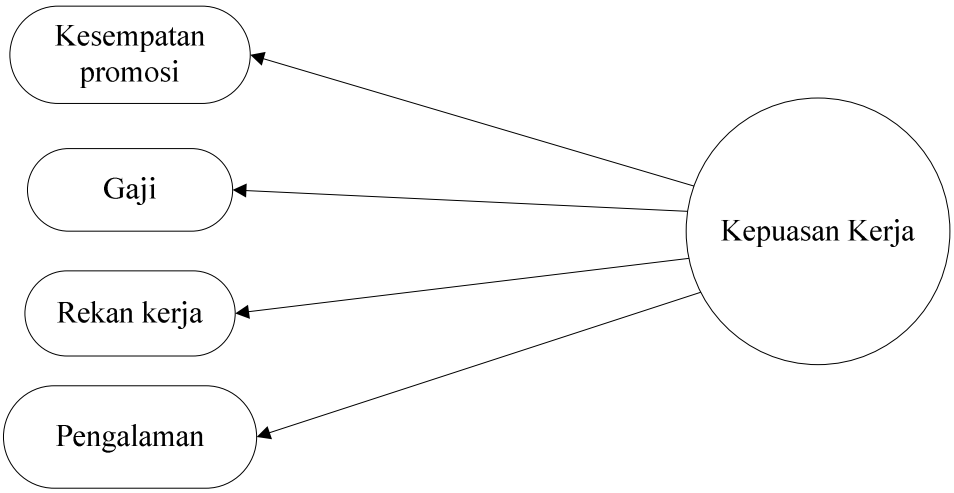
sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka.

Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut. Menurut Strauss dan Sayles (1980:55) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi dini. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

“Kontroversi kepuasan terhadap prestasi” telah muncul sejak lama. Meta-analisis yang lebih rumit dilakukan oleh Tim Jugde dan rekannya pada 312 sampel dengan kombinasi *N* 54,417 menemukan korelasi sebenarnya menjadi 0,30. Dengan demikian hasil analisis ini menunjukkan hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja dan prestasi karyawan (Luthans, 2006: 246). Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan.

Dessler (2000:46) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Variabel Kepuasan Kerja dibentuk dari empat indikator yaitu : Kesempatan promosi, Tunjangan, Pekerjaan itu sendiri, dan Rekan sekerja.



Gambar 2.5. Dimensionalisasi Kepuasan Kerja

2.5.4. Hubungan antara Prestasi Kerja dengan Kinerja Perusahaan

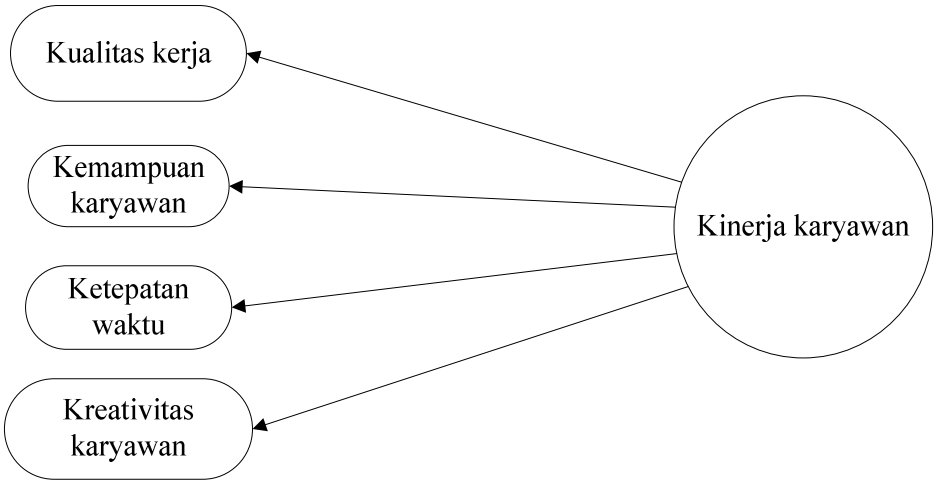
Hasil penelitian dari McNeese–Smith (1996) menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan Kinerja organisasional/perusahaan. Dalam penelitiannya, kepuasan kerja dan prestasi karyawan merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin melalui kinerja perusahaan.

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwaperformansi kerja menunjukkantingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karenaperusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan (Robbins:2003:157):

a. Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
b. Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

c. Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan



Gambar 2.6. Dimensionalisasi Kinerja Perusahaan

Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah.

Adalah menjadi tugas manajemen agar karyawan memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Berdasarkan pengalaman dan dari beberapa buku yang pernah saya baca, biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, produktivitas pun akan meningkat.

2.6. Tiori Statistika

2.6.1. Pengertian Regresi dan Korelasi

Istilah regresi pertama kali diperkenalkan oleh Sir Francis Galton pada tahun 1886. Galton menemukan adanya tendensi bahwa orang tua yang memiliki tubuh tinggi memiliki anak-anak yang tinggi, orang tua yang pendek memiliki anak-anak yang pendek pula. Kendati demikian. Ia mengamati bahwa ada kecenderungan tinggi anak cenderung bergerak menuju rata-rata tinggi populasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, ketinggian anak yang amat tinggi atau orang tua yang amat pendek cenderung bergerak kearah rata-rata tinggi populasi. Inilah yang disebut hokum Golton mengenai regresi universal. Dalam bahasa galton, ia menyebutkan sebagai regresi menuju mediokritas.

Hukum regresi semesta *(law of universal regression)* dari Galton diperkuat oleh temannya Karl Pearson, yang mengumpulkan lebih dari seribu catatan tinggi anggota kelompok keluarga. Ia menemukan bahwa rata-rata tinggi anak laki-laki kelompok ayah (yang) pendek lebih besar dari pada tinggi ayah mereka, jadi "mundurnya" *("regressing")* anak laki-laki yang tinggi maupun yang pendek serupa kea rah rata-rata tinggi semua laki-laki. Dengan kata lain Galton, ini adalah "kemunduran kea rah sedang".

Secara umum, analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan satu variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independent (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/ atau memprediksi rata-rata populasi atau niiai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabe! independen yang diketahui. Pusat perhatian adalah pada upaya menjelaskan dan mengevalusi hubungan antara suatu variabel dengan satu atau lebih variabel independen.

Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien regresi untuk masing-masing variable independent. Koefisien ini diperoleh dengan cara memprediksi nilai variable dependen dengan suatu persamaan. Koefisien regresi dihitung dengan dua tujuan sekaligus : Pertama, meminimumkan penyimpangan antara nilai actual dan nilai estimasi variable dependen; Kedua, mengoptimalkan korelasi antara nilai

actual dan nilai estimasi variable dependen berdasarkan data yang ada. Teknik estimasi variable dependen yang melandasi analisis regresi disebut Ordinary Least Squares (pangkat kuadrat terkecil biasa).

Korelasi merupakan teknik analisis yang termasuk dalam salah satu teknik pengukuran asosiasi / hubungan (*measures of association*). Pengukuran asosiasi merupakan istilah umum yang mengacu pada sekelompok teknik dalam statistik bivariat yang digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel. Diantara sekian banyak teknik-teknik pengukuran asosiasi, terdapat dua teknik korelasi yang sangat populer sampai sekarang, yaitu Korelasi Pearson Product Moment dan Korelasi Rank Spearman. Selain kedua teknik tersebut, terdapat pula teknik-teknik korelasi lain, seperti Kendal, Chi-Square, Phi Coefficient, Goodman-Kruskal, Somer, dan Wilson.

Pengukuran asosiasi mengenakan nilai numerik untuk mengetahui tingkatan asosiasi atau kekuatan hubungan antara variabel. Dua variabel dikatakan berasosiasi jika perilaku variabel yang satu mempengaruhi variabel yang lain. Jika tidak terjadi pengaruh, maka kedua variabel tersebut disebut independen.

Korelasi bermanfaat untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel (kadang lebih dari dua variabel) dengan skala-skala tertentu, misalnya Pearson data harus berskala interval atau rasio; Spearman dan Kendal menggunakan skala ordinal; Chi Square menggunakan data nominal. Kuat lemah hubungan diukur diantara jarak (range) 0 sampai dengan 1. Korelasi mempunyai kemungkinan pengujian hipotesis dua arah (*two tailed*). Korelasi searah jika nilai koefesien korelasi diketemukan positif; sebaliknya jika nilai koefesien korelasi negatif, korelasi disebut tidak searah. Yang dimaksud dengan koefesien korelasi ialah suatu pengukuran statistik kovariasi atau asosiasi antara dua variabel. Jika koefesien korelasi diketemukan tidak sama dengan nol (0), maka terdapat ketergantungan antara dua variabel tersebut. Jika koefesien korelasi diketemukan +1. maka hubungan tersebut disebut sebagai korelasi sempurna atau hubungan linear sempurna dengan kemiringan (slope) positif.

Jika koefesien korelasi diketemukan -1. maka hubungan tersebut disebut sebagai korelasi sempurna atau hubungan linear sempurna dengan kemiringan (slope) negatif.

Dalam korelasi sempurna tidak diperlukan lagi pengujian hipotesis, karena kedua variabel mempunyai hubungan linear yang sempurna. Artinya variabel X mempengaruhi variabel Y secara sempurna. Jika korelasi sama dengan nol (0), maka tidak terdapat hubungan antara kedua variabel tersebut. Dalam korelasi sebenarnya tidak dikenal istilah variabel bebas dan variabel tergantung. Biasanya dalam penghitungan digunakan simbol X untuk variabel pertama dan Y untuk variabel kedua. Dalam contoh hubungan antara variabel remunerasi dengan kepuasan kerja, maka variabel remunerasi merupakan variabel X dan kepuasan kerja merupakan variabel Y.

2.6.1.1. Teori Regresi

Banyak analisis statistika bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara dua atau lebih peubah. Bila hubungan demikian ini dapat dinyatakan dalam bentuk rumus matematik, maka kita akan dapat menggunakannya untuk keperluan peramalan. Masalah peramalan dapat dilakukan dengan menerapkan persamaan regresi. Istilah regresi berasal dari pengukuran yang dilakukan oleh Sir Francis Galton yang membandingkan tinggi badan anak laki- laki dengan tinggi badan ayahnya. Galton menunjukkan bahwa tinggi badan anak laki – laki dari ayah yang tinggi beberapa generasi cenderung mundur (regressed) mendekati nilai tengah populasi. Sekarang ini, istilah regresi ditetapkan pada semua jenis peramalan, dan tidak harus berimplikasi suatu regresi mendekati nilai tengah populasi.

2.6.1.2. Definisi Regresi

Bila terdapat suatu data yang terdiri atas dua atau lebih variabel, adalah sewajarnya untuk mempelajari cara bagaimana variabel-variabel itu saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Hubungan yang didapat pada umumnya dinyatakan dalam bentuk persamaan matematik yang menyatakan hubungan fungsional antara variabel-variabel. Studi yang menyangkut masalah ini dikenal dengan analisis regresi.

Analisis regresi bertujuan untuk, pertama, mengestimasi atau menduga suatu hubungan antara variabel – variabel ekonomi, misalnya Y = f(x). Kedua, melakukan peramalan atau prediksi nilai variabel terikat (tidak bebas) atau dependent variable berdasarkan nilai variabel terkait (variabel independen/bebas). Penetuan variabel mana yang bebas dan mana yang terkait dalam beberapa hal tidak mudah dilaksanakan. Studi yang cermat, diskusi yang seksama (dengan para pakar), berbagai pertimbangan, kewajaran masalah yang dihadapi dan pengalaman akan membantu memudahkan penetuan kedua variabel tersebut.

Untuk menentukan persamaan hubungan antarvariabel, langkah-langkahnya sebagai berikut :

1.Mengumpulkan data dari variabel yang dibutuhkan misalnya X sebagai variabel bebas dan Y sebagai variabel tidak bebas.

2.Menggambarkan titik-titik pasangan (x,y) dalam sebuah sistem koordinat bidang. Hasil dari gambar itu disebut Scatter Diagram (Diagram Pencar/Tebaran) dimana dapat dibayangkan bentuk kurva halus yang sesuai dengan data. Kegunaan dari diagram pencar adalah membantu menunjukkan apakah terdapat hubungan yang bermanfaat antara dua variabel dan membantu menetapkan tipe persamaan yang menunjukkan hubungan antara kedua variabel tersebut.

3.Menentukan persamaan garis regresi dengan mencari nilai-nilai koefisien regresi dan koefisien korelasi.

2.6.1.3. Jenis-Jenis Regresi

A. Regrasi Linier

Regresi linier dibedakan menjadi dua bagian berdasarkan banyaknya variabel bebas yang terlibat dalam persamaan yang ikut mempengaruhi nilai variabel terikat.

a. Regresi Linier Sederhana

Apabila dalam diagram pencar terlihat bahwa titik – titiknya mengikuti suatu garis lurus, menunjukkan bahwa kedua peubah tersebut saling berhubungan sacara linier. Bila hubungan linier demikian ini ada, maka kita berusaha menyatakan secara matematik dengan sebuah persamaan garis lurus yang disebut garis regresi linier. Untuk regresi linier sederhana, perlu ditaksir parameter . Jika ditaksir oleh a dan b, maka regresi linier berdasarkan sampel dirumuskan sebagai berikut :

X= a+by

Keterangan :

X= nilai yang diukur/dihitung pada variabel tidak bebas

y = nilai tertentu dari variabel bebas

a = intersep/ perpotongan garis regresi dengan sumbu x

b= koefisien regresi / kemiringan dari garis regresi / untuk mengukur kenaikan atau penurunan x untuk setiap perubahan satu-satuan y / untuk mengukur besarnya pengaruh y terhadap x kalau y naik satu unit.

b. Regresi Berganda Regresi berganda seringkali digunakan untuk mengatasi permasalahan analisis regresi yang melibatkan hubungan dari dua atau lebih variabel bebas. Pada awalnya regresi berganda dikembangkan oleh ahli ekonometri untuk membantu meramalkan akibat dari aktivitas-aktivitas ekonomi pada berbagai segmen ekonomi. Misalnya laporan tentang peramalan masa depan perekonomian di jurnal-jurnal ekonomi (Business Week, Wal Street Journal, dll), yang didasarkan pada model-model ekonometrik dengan analisis berganda sebagai alatnya. Salah satu contoh penggunaan regresi berganda dibidang pertanian diantaranya ilmuwan pertanian menggunakan analisis regresi untuk menjajagi antara hasil pertanian (misal: produksi padi per hektar) dengan jenis pupuk yang digunakan, kuantitas pupuk yang diberikan, jumlah hari hujan, suhu, lama penyinaran matahari, dan infeksi serangga.

Pengujian Hipotesis Distribusi t Pada Model Regresi Berganda untuk mencaring Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Tujuan dari uji t adalah untuk menguji koefisien regresi secara individual.

- Hipotesa Nol = Ho

  Ho adalah satu pernyataan mengenai nilai parameter populasi. Ho merupakan hipotesis statistik yang akan diuji hipotesis nihil.

- Hipotesa alternatif = Ha

  Ha adalah satu pernyataan yang diterima jika data sampel memberikan cukup bukti bahwa hipotesa nol adalah salah.

B. Langkah-langkah/ urutan menguji hipotesa dengan distribusi t

1. Merumuskan hipotesa

Ho : $\beta i = 0$, artinya variabel bebas bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat

Ha : $\beta i \neq 0$, artinya variabel bebas merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat.

2. Menentukan taraf nyata/ level of significance = α

Taraf nyata / derajad keyakinan yang digunakan sebesar α = 1%, 5%, 10%, dengan:

$df = n - k$

Dimana:

df = degree of freedom/ derajad kebebasan

n = Jumlah sampel

k = banyaknya koefisien regresi + konstanta

3. Menentukan daerah keputusan, yaitu daerah dimana hipotesa nol diterima atau tidak.

Untuk mengetahui kebenaran hipotesis digunakan kriteria sebagai berikut.

Ho diterima apabila $-t\ (\alpha / 2;\ n - k) \leq t$ hitung $\leq t\ (\alpha / 2;\ n - k)$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Ho ditolak apabila t hitung $> t\ (\alpha / 2;\ n - k)$ atau –t hitung $< -t\ (\alpha / 2;\ n - k)$, artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

2.6.2. Defenisi Korelasi

Teknik korelasi merupakan teknik analisis yang melihat kecenderungan pola dalam satu variabel berdasarkan kecenderungan pola dalam variabel yang lain. Maksudnya, ketika satu variabel memiliki kecenderungan untuk naik maka kita melihat kecenderungan dalam variabel yang lain apakah juga naik atau turun atau tidak menentu. Jika kecenderungan dalam satu variabel selalu diikuti oleh kecenderungan dalam variabel lain, kita dapat mengatakan bahwa kedua variabel ini memiliki hubungan atau korelasi.

Jika data hasil pengamatan terdiri dari banyak variabel , ialah beberapa kuat hubungan antara-antara variabel itu terjadi. Dalam kata-kata lain perlu ditentukan

derajat hubunganantara variabel-variabel. Studi yang membahas tentang derajat hubungan antara variabel-variabel dikenal dengan nama korelasi. Ukuran yang dipakai untuk mengetahui derajat hubungan, terutama untuk data kuantitatif dinamakankoefisien korelasi.

2.6.2.1. Jenis – Jenis Korelasi

Korelasi yang menyatakan tingkat hubungan variabel bebas dan variabel terikat dapat dibedakan berdasarkan banyaknya variabel bebas yang mempengaruhi nilai dari variabel terikat.

a. Korelasi Linier

Angka yang digunakan untuk menggambarkan derajat hubungan ini disebut koefisien korelasi dengan lambang. Teknik yang paling sering digunakan untuk menghitung koefisien korelasi selama ini adalah teknik *Korelasi Product Momen Pearson*. Teknik ini sebenarnya tidak terbatas untuk menghitung koefisien korelasi dari variabel dengan skala pengukuran interval saja, hanya saja interpretasi dari hasil hitungnya harus dilakukan dengan hati-hati. Pemikiran utama korelasi *product momen* adalah seperti ini:

1. Jika kenaikan kuantitas dari suatu variabel diikuti dengan kenaikan kuantitas dari variabel lain, maka dapat kita katakan kedua variabel ini memiliki korelasi yang positif.
2. Jika kenaikan kuantitas dari suatu variabel sama besar atau mendekati besarnya kenaikan kuantitas dari suatu variabel lain dalam satuan Perusahan, maka korelasi kedua variabel akan mendekati 1.
3. Jika kenaikan kuantitas dari suatu variabel diikuti dengan penurunan kuantitas dari variabel lain, maka dapat kita katakan kedua variabel ini memiliki korelasi yang negatif.
4. Jika kenaikan kuantitas dari suatu variabel sama besar atau mendekati besarnya penurunan kuantitas dari variabel lain dalam satuan Perusahan, maka korelasi kedua variabel akan mendekati -1.
5. Jika kenaikan kuantitas dari suatu variabel diikuti oleh kenaikan dan penurunan kuantitas secara random dari variabel lain atau jika kenaikan suatu variabel tidak diikuti oleh kenaikan atau penurunan kuantitas variabel lain (nilai dari variabel

lain stabil), maka dapat dikatakan kedua variabel itu tidak berkorelasi atau memiliki korelasi yang mendekati nol.

Koefisien korelasi antara dua peubah sehingga nilai $r = 0$ berimplikasi tidak ada hubungan linear, bukan bahwa antara peubah itu pasti tidak terdapat hubungan.Ukuran korelasi linear antara dua peubah yang paling banyak digunakan adalah koefisien karelasi momen-hasilkali pearson atau ringkasnya koefisien korelasi.

2.6.3. Reliabilitas dan Validitas

Uji coba dilakukan sebelum penelitian dilaksanakan untuk melihat sejauh mana alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan untuk digunakan sebagai alat pengukur data.Isu reliabilitas dan validitas yang muncul adalah bias pengamatan (observer bias), bias seleksi (tempat, waktu) prosedur sampling sasaran dan generalisasi hasil. Instrumen yang valid adalah alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data yang valid dan dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Instrument yang reliable berarti instrument tersebut bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

Dalam penelitian ini, uji validitas dan reliabilitas dilakukan di X-Trans dengan sampel 120 responden pada bulan januwari 2010. Dari hasil uji validitas kuesioner tingkat kinerja perusahan dengan menggunakan SPSS versi 17.0 dari 26 item pertanyaan ada 4 pertanyaan yang tidak valid tetapi mengingat pentingnya pertanyaan tersebut maka tetap masih digunakan dalam penelitian ini, sedangkan uji validitas tingkat loyalitas menunjukkan semua pertanyaan valid.Dari hasil uji reliabilitas kuesioner tingkat kinerja dengan menggunakan SPSS versi 17.0 menunjukkan Alpha 0,234 (>0,05), maka kuesioner tingkat kepuasan adalah reliable.

2.6.4. Langkah-langkah menyusun Instrumen

Iskandar (2008: 79) mengemukakan enam langkah dalam penyusunan instrumen penelitian, yaitu:

1.Mengidentifikasikan variabel-variabel yang diteliti.

2.Menjabarkan variabel menjadi dimensi-dimensi

3.Mencari indikator dari setiap dimensi.

4. Mendeskripsikan kisi-kisi instrumen

5. Merumuskan item-item pertanyaan atau pernyataan instrumen

6. Petunjuk pengisian instrumen.

2.6.4.1. Validitas dan reliabilitas Instrumen

Menurut Ibnu Hadjar (1996:160), kualitas instrumen ditentukan oleh dua kriteria utama: validitas dan reliabilitas. Validitas suatu instrumen menurutnya menunjukkan seberapa jauh ia dapat mengukur apa yang hendak diukur. Sedangkan reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi dan akurasi hasil pengukuran.

Sumadi Suryabrata (2008:60)mengemukakan bahwa validitas instrumen didefinisikan sebagai sejauh mana instrumen itu merekam/mengukur apa yang dimaksudkan untuk direkam/diukur. Sedangkan reliabilitas instrumen merujuk kepada konsistensi hasil perekaman data (pengukuran) kalau instrumen itu digunakan oleh orang atau kelompok orang yang sama dalam waktu berlainan, atau kalau instrumen itu digunakan oleh orang atau kelompok orang yang berbeda dalam waktu yang sama atau dalam waktu yang berlainan.

Menurut Burhan Bungin (2005:96,97) Validitas alat ukur adalah akurasi alat ukur terhadap yang diukur walaupun dilakukan berkali-kali dan di mana-mana. Sedangkan reliabilitas alat ukur menurutnya adalah kesesuaian alat ukur dengan yang diukur, sehingga alat ukur itu dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Misalnya, menimbang beras dengan timbangan beras, mengukur panjang kain dengan meter, dan sebagainya.

2.6.4.2. Pengujian Validitas Instrumen

Ada tiga jenis pengujian Validitas Instrumen. (Sugiyono: 2010)

1. Pengujian Validitas konstruk

Instrumen yang mempunyai validitas konstruk jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur gejala sesuai dengan dengan yang didefinisikan. Misalnya akan mengukur efektivitas kerja, maka perlu didefinisikan terlebih dahulu apa itu efektivitas kerja. Setelah itu disiapkan instrumen yang digunakan untuk mengukur efektivitas kerja sesuai dengan definisi.

Untuk menguji validitas konstruk, maka dapat digunakan pendapat ahli. Setelah instrumen dikonstruksikan tentang aspek-aspek yang akan diukur, dengan berlandaskan teori tertentu, maka selanjutnya dikonsultasikan dengan ahli. Para ahli diminta pendapatnya tentang instrumen yang telah disusun itu. Jumlah tenaga ahli yang digunakan minimal tiga orang, dan umumnya mereka telah bergelar doktor sesuai dengan lingkup yang diteliti.

Setelah pengujian konstruk dengan ahli, maka diteruskan dengan uji coba instrumen. Setelah data ditabulasi, maka pengujian validitas konstruk dilakukan dengan analisis faktor, yaitu dengan mengkorelasikan antar skor item instrumen.

2. Pengujian Validitas Isi

Instrumen yang harus memiliki validitas isi adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur prestasi belajar dan mengukur efektivitas pelaksanaan program dan tujuan. Untuk menyusun instrumen prestasi belajar yang mempunyai validitas isi, maka instrumen harus disusun berdasarkan materi pelajaran yang telah diajarkan. Sedangkan instrumen yang digunakan untuk mengetahui pelaksanaan program, maka instrumen disusun berdasarkan program yang telah direncanakan.

Untuk instrumen yang berbentuk tes, maka pengujian validitas isi dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan materi pelajaran yang telah diajarkan. Jika dosen memberikan ujian di luar pelajaran yang telah ditetapkan, berarti instrumen ujian tersebut tidak mempunyai validitas isi.

Secara teknis, pengujian validitas konstruksi dan validitas isi dapat dibantu dengan menggunakan kisi-kisi instrumen. Dalam kisi-kisi itu terdapat variabel yang diteliti, indikator sebagai tolok ukur, dan nomor butir (item) pertanyaan atau pernyataan yang telah dijabarkan dari indikator. Dengan kisi-kisi instrumen itu, maka pengujian validitas dapat dilakukan dengan mudah dan sistematis.

3. Pengujian Validitas Eksternal

Validitas eksternal instrumen diuji dengan cara membandingkan (untuk mencari kesamaan) antara kriteria yang ada pada instrumen dengan fakta-fakta empiris yang terjadi di lapangan. Misalnya instrumen untuk mengukur kinerja sekelompok pegawai. Maka kriteria kinerja pada instrumen tersebut dibandingkan dengan catatan-catatan di lapangan (empiris) tentang kinerja yang baik. Bila telah terdapat

kesamaan antara kriteria dalam instrumen dengan fakta di lapangan, maka dapat dinyatakan instrumen tersebut mempunyai Validitas eksternal yang tinggi.

2.6.4.3. Pengujian Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas instrumen menurut Sugiyono (2010:354) dapat dilakukan secara eksternal dan internal. Secara eksternal, pengujian dilakukan dengan test – retest (s*tability*), equivalent, dan gabungan keduanya. Secara internal pengujian dilakukan dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik-teknik tertentu.

1. Test retest

Instrumen penelitian dicobakan beberapa kali pada responden yang sama dengan instrumen yang sama dengan waktu yang berbeda. Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dengan yang berikutnya. Bila koefisien korelasi positif dan signifikan, maka instrumen tersebut sudah dinyatakan reliabel.

2. Ekuivalen

Instrumen yang ekuivalen adalah pertanyaan yang secara bahasa berbeda, tetapi maksudnya sama. misalnya, berapa tahun pengalaman Anda bekerja di lembaga ini? Pertanyaan tersebut ekuivalen dengan tahun berapa Anda mulai bekerja di lembaga ini?

Pengujian dengan cara ini cukup dilakukan sekali, tetapi instrumennya dua dan berbeda, pada responden yang sama. Reliabilitas diukur dengan cara mengkorelasikan antara data instrumen yang satu dengan instrumen yang dijadikan ekuivalennya. Bila korelasi positif dan signifikan, maka instrumen dapat dinyatakan reliabel.

3. Gabungan

Pengujian dilakukan dengan cara mencobakan dua instrumen yang ekuivalen beberapa kali ke responden yang sama. cara ini merupakan gabungan dari test-retest (*stability*) dan ekuivalen. Reliabilitas instrumen dilakukan dengan mengkorelasikan dua instrumen, setelah itu dikorelasikan pada pengujian kedua dan selanjutnya dikorelasikan secara silang. Jika dengan dua kali pengujian dalam waktu yang berbeda, maka akan dapat dianalisis keenam koefisien reliabilitas.

Bila keenam koefisien korelasi itu semuanya positif dan signifikan, maka dapat dinyatakan bahwa instrumen itu reliabel.

4. Internal Consistency

Pengujian reliabilitas dengan internal consistency, dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik-teknik tertentu. Hasil analisis dapat digunakan untuk memprediksi reliabilitas instrumen. Pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan dengan teknik belah dua dari Spearman Brown (*Split half)*, KR20, KR21 dan Anova Hoyt.

2.6.5. Instrumen Penilitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2000:134), instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

Ibnu Hadjar (1996:160) berpendapat bahwa instrumen merupakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan informasi kuantitatif tentang variasi karakteristik variabel secara objektif.

Instrumen pengumpul data menurut Sumadi Suryabrata (2008:52) adalah alat yang digunakan untuk merekam-pada umumnya secara kuantitatif-keadaan dan aktivitas atribut-atribut psikologis. Atibut-atribut psikologis itu secara teknis biasanya digolongkan menjadi atribut kognitif dan atribut non kognitif. Sumadi mengemukakan bahwa untuk atribut kognitif, perangsangnya adalah pertanyaan. Sedangkan untuk atribut non-kognitif, perangsangnya adalah pernyataan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi kuantitatif tentang variabel yang sedang diteliti.

B. Jenis-jenis Instrumen Penelitian

Ada beberapa jenis instrumen yang biasa digunakan dalam penelitian, yaitu:

1. Tes

Tes adalah sederetan pertanyaan atau latihan atau alat lain yang digunakan untuk mengukur ketrampilan, pengukuran, inteligensi, kemampuan atau bakat yang dimiliki oleh individu atau kelompok.

2. Angket atau kuesioner.

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atu hal-hal yang ia ketahui.

3. Interviu (interview).

Interviu digunakan oleh peneliti untuk menilai keadaan seseorang, misalnya untuk mencari data tentang variabel latar belakang gaya kepemimpinan, kepuasan, prestasi dan kinerja.

4. Observasi.

Di dalam artian penelitian observasi adalah mengadakan pengamatan secara langsung, observasi dapat dilakukan dengan tes, kuesioner, ragam gambar, dan rekaman suara. Pedoman observasi berisi sebuah daftar jenis kegiatan yang mungkin timbul dan akan diamati.

5. Skala bertingkat (ratings).

Rating atau skala bertingkat adalah suatu ukuran subyektif yang dibuat berskala. Walaupun skala bertingkat ini menghasilkan data yang kasar, tetapi cukup memberikan informasi tertentu tentang program atau orang. Instrumen ini dapat dengan mudah memberikan gambaran penampilan, terutama penampilan di dalam orang menjalankan tugas, yang menunjukan frekuensi munculnya sifat-sifat. Di dalam menyusun skala, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana menentukan variabel skala. Apa yang ditanyakan harus apa yang dapat diamati responden.

6. Dokumentasi.

Dokumentasi, dari asal kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Didalam melaksanakan metode dokumentasi, penelitian menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, dan sebagainya.

2.6.6. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya. Sering terjadi kesalahan yang jamak yaitu bahwa uji normalitas dilakukan pada masing-masing variabel. Hal ini tidak dilarang tetapi

model regresi memerlukan normalitas pada nilai residualnya bukan pada masing-masing variabel penelitian.

Pengertian normal secara sederhana dapat dianalogikan dengan sebuah kelas. Dalam kelas siswa yang bodoh sekali dan pandai sekali jumlahnya hanya sedikit dan sebagian besar berada pada kategori sedang atau rata-rata. Jika kelas tersebut bodoh semua maka tidak normal, atau sekolah luar biasa. Dan sebaliknya jika suatu kelas banyak yang pandai maka kelas tersebut tidak normal atau merupakan kelas unggulan. Pengamatan data yang normal akan memberikan nilai ekstrim rendah dan ekstrim tinggi yang sedikit dan kebanyakan mengumpul di tengah. Demikian juga nilai rata-rata, modus dan median relatif dekat.

Uji normalitas dapat dilakukan dengan uji histogram, uji normal P Plot, uji Chi Square, Skewness dan Kurtosis atau uji Kolmogorov Smirnov. Tidak ada metode yang paling baik atau paling tepat. Tipsnya adalah bahwa pengujian dengan metode grafik sering menimbulkan perbedaan persepsi di antara beberapa pengamat, sehingga penggunaan uji normalitas dengan uji statistik bebas dari keragu-raguan, meskipun tidak ada jaminan bahwa pengujian dengan uji statistik lebih baik dari pada pengujian dengan metode grafik.

Jika residual tidak normal tetapi dekat dengan nilai kritis (misalnya signifikansi Kolmogorov Smirnov sebesar 0,049) maka dapat dicoba dengan metode lain yang mungkin memberikan justifikasi normal. Tetapi jika jauh dari nilai normal, maka dapat dilakukan beberapa langkah yaitu: melakukan transformasi data, melakukan trimming data outliers atau menambah data observasi. Transformasi dapat dilakukan ke dalam bentuk Logaritma natural, akar kuadrat, inverse, atau bentuk yang lain tergantung dari bentuk kurva normalnya, apakah condong ke kiri, ke kanan, mengumpul di tengah atau menyebar ke samping kanan dan kiri.