

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Teori Gaya Kepemimpinan

2.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Untuk memahami gaya kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan menurut para ahli. Adalah sebagai berikut :

Menurut House dalam (Yukl, 2009, p. 4) mengatakan bahwa : *Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.*

Selanjutnya menurut Stogdill dalam (Stoner, 2003, p. 161) *“Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok”* dari pendapat Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya. (Sutikno, 2014, p. 16).

Setelah menguraikan pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya menjelaskan definisi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi.

Sedangkan (Rivai, 2014, p. 42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Selanjutnya menurut (Stoner, 2003, p. 165) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003). Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi

keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Guritno & Waridin, 2005).

Dalam pengertian lainnya kepemimpinan merupakan suatu cabang ilmu yang variatif. Kepemimpinan mudah di definisikan namun dalam praktiknya sangat sulit diaplikasikan (Kartono, 2011).

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Dalam teori *full range model of leadership* ada tiga gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez faire*. Kepemimpinan yang efektif adalah komponen yang paling penting yang mengarah organisasi untuk hasil yang efektif (Wong, 2008).

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan menurut pendapat (Hasibuan, 2009, p. 170) gaya

kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

- a) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau

kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

(Siagian, 2014) berpendapat tentang gaya kepemimpinan otoriter sebagai berikut, seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang umumnya negatif. Ciri-ciri yang menonjol adalah:

- a) Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi
- b) Kegemaran menonjolkan diri sebagai penguasa tunggal
- c) Biasanya dihindangi penyakit *megalomaniac*, dalam arti gila hormat
- d) Tujuan pribadinya identik dengan tujuan organisasi
- e) Loyalitas para bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat.

Demikian kuatnya sehingga mengalahkan kinerja, kejujuran, serta penerapan norma-norma moral dan etika

- f) Menerapkan disiplin organisasi yang kuat
- g) Menerapkan pengendalian dan pengawasan yang ketat

b) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Kepemimpinan partisipatif termasuk model kepemimpinan situasi yang muncul karena model kepemimpinan dalam pembahasan sebelumnya tidak mampu memberikan jawaban terhadap persoalan-persoalan yang muncul dalam kepemimpinan saat ini. Perilaku kepemimpinan tersebut dapat ditunjukkan dengan tanda-tanda, sebagai berikut:

- 1) Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka.
- 2) Mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk.
- 3) Mencari masukan dan nasehat yang menentukan.
- 4) Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh.

- 5) Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok.
- 6) Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan. (Wahjosumidjo, 2001, pp. 28-29)

Sedangkan menurut H. Hadari Nawawi dalam bukunya kepemimpinan mengefektifkan organisasi menuliskan bahwa kepemimpinan partisipatif sama pemahamannya dengan kepemimpinan kompromi (*compromiser*) yang menunjukkan karakteristik, sebagai berikut:

- a. Seorang pemimpin dalam gaya ini untuk mempertahankan kekuasaannya tidak berorientasi pada anggota organisasi, tetapi pada pimpinan atasannya yang berpengaruh dan menentukan jabatan kepemimpinannya.
- b. Mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan, bukan untuk kesempatan menyampaikan gagasan, kreativitas dan lain-lain.
- c. Dalam pembuatan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, pemimpin selalu memperhitungkan untung rugi bagi dirinya bukan bagi bawahan atau organisasinya.
- d. Tidak tertarik pada pengembangan pekerjaan dan organisasi melainkan untuk menjalankan tugas guna mempertahankan kepemimpinannya.
- e. Mampu bekerja sama dengan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.

- f. Memberikan dorongan (motivasi) secara selektif pada anggota organisasi atau bawahan. (Nawawi, 2006, pp. 131-133)

Dari beberapa pendapat diatas penulis simpulkan, ada beberapa ciri (karakteristik) dari model kepemimpinan partisipatif, ialah:

- a. Bekerja secara aktif dengan bawahan baik perseorangan maupun kelompok.
 - b. Mengikutsertakan bawahan secara tepat dalam pengambilan keputusan.
 - c. Mementingkan menjalankan tugas guna untuk mempertahankan kepemimpinan dan kekuasaanya.
 - d. Menerima masukan dan nasehat yang bersifat membangun demi perkembangan organisasi.
 - e. Memberikan motivasi secara penuh pada anggota organisasi.
- c) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus

saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan

2. Gaya kepemimpinan menurut (Sutikno, 2014, p. 35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut :

a) Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan

keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

b) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

c) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

d) Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

e) Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

Secara umum karakteristik pemimpin sipil sama dengan pemimpin militer, perbedaannya terletak pada sistem norma, nilai-nilai militer yang standar dan nilai-nilai militer profesional. Ia harus jujur dalam dan berperilaku berbeda dengan kepemimpinan sipil dalam memengaruhi para pengikutnya.

Karakteristik pemimpin militer menurut (Wirawan, 2013) antara lain:

- 1) Setia pada doktrin militer. Anggota tentara membawa norma dan nilai- nilai diri yang berasal dari norma keluarga, suku bangsa, dan norma masyarakat dari mana mereka berasal dan berkembang.
- 2) Integritas. Pemimpin militer harus mempunyai komitmen total terhadap melaksanakan tugas untuk mencapai misi organisasi.
- 3) Keberanian. Seorang pemimpin militer adalah orang yang berani berperang dan berani membunuh musuh bangsa dan negara dengan semua risiko dan akibatnya.
- 4) Tegas dalam membuat keputusan. Salah satu tugas pemimpin adalah harus loyal pada tujuan bangsa dan negaranya, patuh kepada konstitusi tepat sasaran dan tepat waktu.
- 5) Komitmen terhadap tugas dan kewajiban. Komitmen terhadap tugas adalah mengabdikan tugas sepenuhnya kepada tugas dan kewajiban serta tanggung jawab kepada organisasi, anggota militer yang dipimpinnya dan kepada bangsa dan negara. Komitmen terhadap kewajiban tidak hanya terbatas pada apa yang diperintahkan oleh suatu peraturan, standar, dan prosedur.

- 6) Tidak mementingkan diri sendiri. Pemimpin militer mengorbankan kepentingan diri pribadinya demi kepentingan bangsa dan negara dan kepentingan para anak buahnya.
 - 7) Loyalitas. Pemimpin militer harus mempunyai loyalitas, kesetiaan kepada atasannya, teman sekerja, bahkan kepada bawahannya.
 - 8) Energik. Pemimpin militer dan para anggotanya harus orang yang memiliki energi fisik dan mental yang tinggi agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
 - 9) Menghargai orang. Mengharai dan menghormati orang sesuai apa yang harus dilakukan terhadap seseorang sesuai dengan martabatnya.
 - 10) Empati. Pemimpin militer mempunyai empati tinggi terhadap pasukan dan anggota pasukan yang dipimpinya.
- f) Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh

kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

g) Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Kepemimpinan demokratis bisa dikatakan efektif Menurut (Kartono, 2011, p. 86) adalah dengan pertanda sebagai berikut:

- 1) Organisasi dengan seluruh bagian bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.
- 2) Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan semua orang menyadari tugas serta kewajiban sehingga merasa puas dan aman menyangkut tugasnya.

- 3) Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran seluruh aspek dalam kelompok atau organisasi.
- 4) Dengan keadaan seperti pemimpin demokratis bisa dikatakan sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi mencapai tujuan dengan jiwa kelompok dan situasi yang ada.

3. Gaya Kepemimpinan menurut (Robbin & Timothy, 2015), mengidentifikasi ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, antara lain:

a) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Teori menurut (Robbin & Timothy, 2015) mengemukakan bahwa para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

b) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam (Robbin & Timothy, 2015) mengidentifikasi bahwa para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

Menurut Burns dalam (Sedarmayanti, 2013) pakar kepemimpinan kelas dunia mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yang mampu dan melaksanakan perubahan karena

kepemimpinan transformasional menyediakan visi yang jelas bagi perubahan lebih lanjut dikemukakan pemimpin mempunyai tujuan jelas yang bisa membimbing organisasi menuju arah baru, pemimpin menekankan pentingnya melihat kemungkinan baru dan mempromosikan visi dimasa datang yang menggairahkan.

Dari pendapat diatas disimpulkan bahwa pemimpin yang transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional dapat ditarik beberapa karakteristik yang menjadi ciri khas kepemimpinan transformasional antara lain:

- a) Mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi
- b) Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan
- c) Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang
- d) Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan
- e) Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan
- f) Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru
- g) Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi
- h) Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan

- i) Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka menurut Karim dalam (Setiawan & Muhith, 2013)

Selanjutnya Bass dalam (Sedarmayanti, 2013) mengemukakan pedoman kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a) Menyatakan visi jelas dan menarik
- b) Menjelaskan bagaimana visi dicapai
- c) Bertindak rahasia dan optimistis
- d) Memperlihatkan keyakinan pada pengikut
- e) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekannilai penting
- f) Memimpin dan memberi contoh
- g) Memberi kewenangan kepada orang untuk mencapai visi

Sejauh mana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass dalam (Sedarmayanti, 2013) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan dengan karyawan. Oleh karena itu bass mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya yaitu dengan:

- 1) Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha
- 2) Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok

3) Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

c) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Para pemimpin yang membimbing dan memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan.

d) Gaya Kepemimpinan Autentik

Para pemimpin yang mengetahui siapakah mereka, mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai, serta bertindak dengan nilai tersebut dan meyakini secara terbuka dan berterus terang. Para pengikut mereka akan mempertimbangkan mereka menjadi orang-orang yang memiliki etika. Kepemimpinan yang autentik adalah suatu cara yang menjanjikan untuk berpikir mengenai etika dan kepercayaan didalam kepemimpinan karena menitikberatkan pada aspek moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

e) Gaya Kepemimpinan Melayani

Suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Karakteristik dari pimpinan melayani : mendengarkan, berempati, membujuk, menerima

pelayanan, dan secara aktif mengembangkan potensial dari para pengikutnya.

2.2 Konsep Teori Kepuasan Kerja Perawat

2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja Perawat

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan oleh seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2014).

Menurut (Robbin & Timothy, 2015) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Handoko dan Asa'ad (1987 dalam Umar) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya (Umar, 2000).

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Karyawan sendiri menurut Hasibuan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2009).

Kepuasan kerja menurut (Robbins, 2008) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Untuk lebih memahami kepuasan kerja yang lebih komprehensif berikut ini disajikan pengertian kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan.

- 1 Kepuasan kerja dan sikap umum terhadap pekerjaan seorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima.
- 2 Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan.
- 3 Kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sebagian dari pekerjaan tersebut.
- 4 Kepuasan kerja adalah respon affektive atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan. (Sinambela, 2012).

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Sinambela, 2012).

Pekerjaan memerlukan inetraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu: (1) menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja, dan (2) merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi (Wibowo, 2010).

Menurut beberapa definisi mengenai kepuasan kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaannya pegawai merasa senang atau tidak dengan cara memandang pekerjaannya sendiri.

2.2.2 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja Perawat

Menurut (Jewell & Siegal, 1998) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

1. Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
2. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu

kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

3. Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
4. Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi. (Jewell & Siegal, 1998).

Gilmer dalam (Asa'ad, 2001) berpendapat bahwa ada beberapa aspek kepuasan kerja, yaitu :

1. Keamanan kerja. Aspek ini sering disebut penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
2. Kesempatan untuk maju dan berkembang. Adalah ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
3. Gaji. Gaji dapat dijadikan sebagai indikator dalam mengekspresikan kepuasan kerja karyawan, gaji yang diterima karyawan seyogyanya sesuai dengan harapan dan kualitas kerja yang dihasilkan.
4. Kondisi kerja. Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir.
5. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak membantu menciptakan hubungan yang harmonis.

Dalam hal ini adanya kesediaan atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat umum ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas.

Berdasarkan ini para ahli mengklasifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan terbuka atau tidak terbuka . ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

7. Lingkungan fisik yaitu termasuk suhu, udara suasana temaot kerja, sedangkan psikologis termasuk waktu kerja, waktu istirahat. (Hariandja, 2002).

Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai, dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja (Hariandja, 2002).

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan aspek-aspek kepuasan kerja karyawan antara lain psikologis, fisik, sosial, finansial, keamanan kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan (supervisi), intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, dan komunikasi.

Sedangkan aspek-aspek yang digunakan sebagai indikator pengukuran dalam skala kepuasan kerja yaitu finansial dan jaminan sosial, kondisi dan lingkungan fisik kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, dan psikologis. (Asa'ad, 2001).

2.2.3 Jenis-Jenis Kepuasan Kerja Perawat

Menurut Hasibuan (Hasibuan, 2009), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Kepuasan Kerja Di Dalam Pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

2. Kepuasan Kerja Di Luar Pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

3. Kepuasan Kerja Kombinasi Dalam Dan Luar Pekerjaan

kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Menurut uraian diatas kepuasan kerja dibedakan menjadi tiga macam kepuasan kerja yang didasarkan pada bagaimana dan dimana kepuasan kerja tersebut dirasakan atau dinikmati. Ketiga jenis kepuasan kerja tersebut adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan maupun kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan.

2.2.4 Dampak Kepuasan Kerja Perawat

Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dalam mengaitkannya pada keluaran-keluaran yang dihasilkannya contoh :

1. Kepuasan kerja dengan produktivitas
2. Kepuasan kerja dengan absensi
3. Kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti kesehatan fisik mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja.
4. Kepuasan kerja dengan turnover (Umar, 2000).

2.2.5 Penyebab Kepuasan Kerja Perawat

Menurut (Kreitner & Kinicki, 2003) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut.

1. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (Perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan haaran mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (Keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan

perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan (Wibowo, 2010).

2.2.6 Faktor Peningkatan Kepuasan Kerja Perawat

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut (Abdurrahmat, 2006) diantaranya :

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

Menurut As'ad indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja (Supriyanto & Machfudz, 2010), yaitu :

1. Kepuasan finansial

Merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/ upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.

2. Kepuasan fisik

Merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti,

pengaturan waktu antara bekerja dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur karyawan.

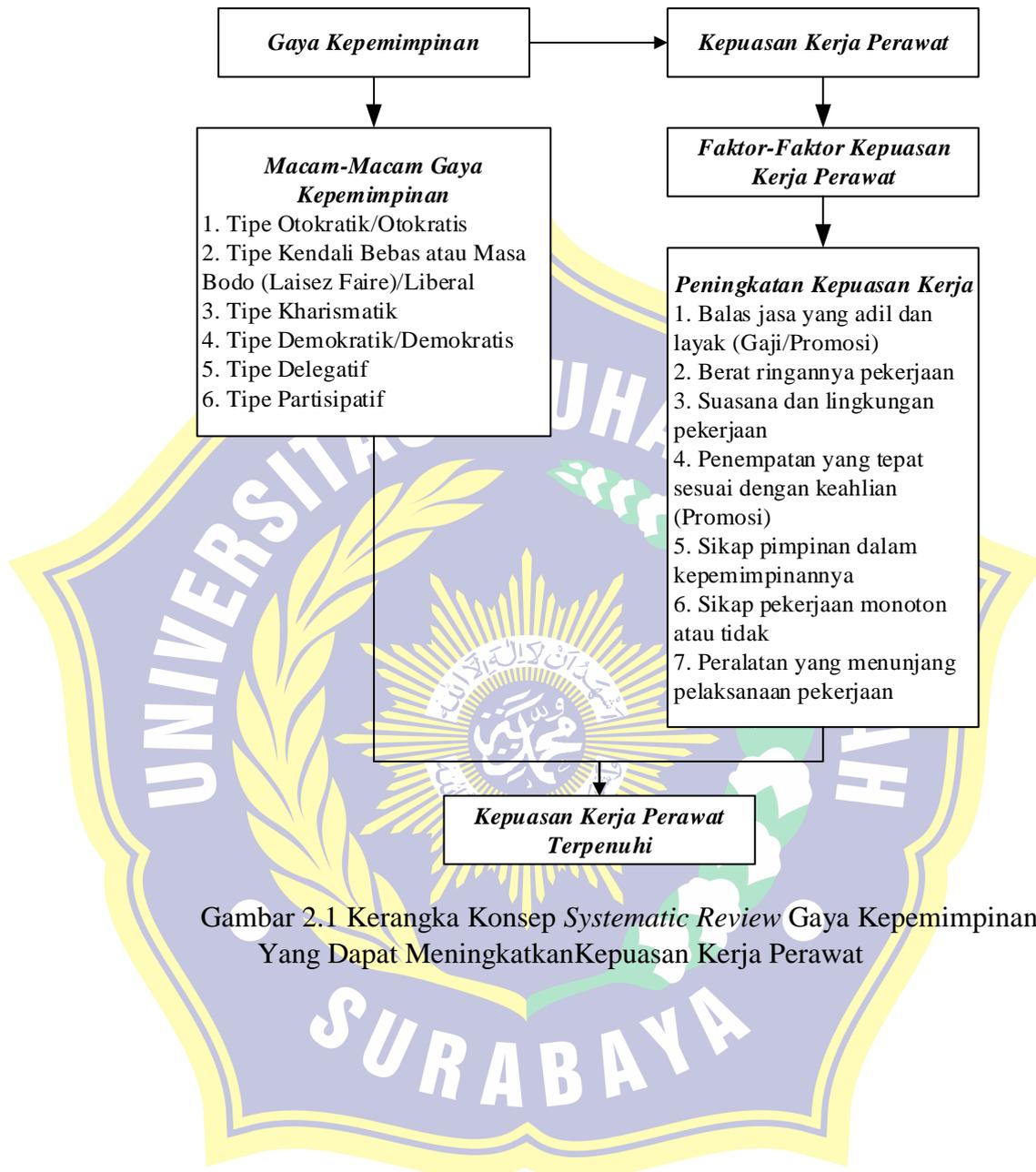
3. Kepuasan sosial

Merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan, dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan antar karyawan menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan spiritualnya. Karyawan akan terdorong dan termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi.

4. Kepuasan psikologi

Merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/ kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat.

2.3 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konsep *Systematic Review* Gaya Kepemimpinan Yang Dapat MeningkatkanKepuasan Kerja Perawat