

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kepemimpinan

Menurut Hoyt (2005:P6) Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni memengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan—tujuan yang diinginkan kelompok.

Menurut Dr. Achmad S. Rucky (2002) dalam buku “Sukses sebagai manajer professional tanpa gelar MM atau MBA” mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antar manusia untuk memengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seorang atau sekelompok orang) mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan oleh orang yang memengaruhi atau oleh mereka semua.

Berdasarkan definisi – definisi tersebut maka dapat di ambil implikasi sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan menyangkut orang lain dalam hal ini bawahan atau pengikut, tanpa bawahan atau pengikut semua kualitas kepemimpinan menjadi tidak relevan.
- 2) Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan atau tingkat kewenangan yang berbeda antara pimpinan dan anggota kelompok. Dalam

hal ini, pemimpin mempunyai wewenang dalam mengarahkan pekerjaan untuk tercapainya tujuan.

- 3) Pemimpin harus mampu mengendalikan orang – orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang di inginkan oleh pemimpin.

Kepemimpinan yang baik menggerakkan orang pada suatu arah yang benar – benar merupakan tujuan jangka panjang mereka. Tidak menyia – nyiakan sumber daya yang berharga dan memberdayakan seluruh potensi yang ada tanpa meng eksploitasi SDM yang ada.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut John Back dan Neil Yager dalam Moeljono (2008;P.33) ada 4 gaya kepemimpinan yang lazim disebut sebagai kepemimpinan situasional berdasarkan interaksi antara direction dengan support dengan deskripsi sebagai berikut :

- 1) Telling (Directing atau structuring)

Seorang pemimpin yang senang mengambil keputusan sendiri dengan memberikan instruksi yang jelas dan mengawasinya secara ketat serta memberikan penilaian kepada mereka yang tidak melaksanakannya sesuai dengan apa yang dia harapkan.

- 2) Selling (Coaching)

Seorang pemimpin yang mau melibatkan bawahan dalam pembuatan suatu keputusan. Pemimpin bersedia membagi persoalan dengan bawahannya dan sebaliknya persoalan dari bawahan selalu didengarkan serta memberikan pengarahan mengenai apa yang seharusnya dikerjakan.

3) Participating (Developing atau encouraging)

Salah satu ciri dari kepemimpinan ini adalah kesediaan dari pemimpin untuk memberi kesempatan bawahan untuk berkembang dan bertanggung jawab serta memberikan dukungan sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan.

4) Delegating (*Delegasi*)

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin banyak memberikan tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memecahkan permasalahan.

2.1.2 Kelebihan dan kekurangan masing-masing gaya kepemimpinan

Setiap gaya kepemimpinan tentunya memiliki nilai lebih dan kekurangan masing-masing, berikut ini adalah kekurangan dan kelebihan dimasukakan dalam table 2.1

Table 2.1 Kelebihan dan kekurangan gaya kepemimpinan

	Kelebihan	Kekurangan
Telling	Kejelasan tentang apa yang diinginkan, kapan keinginan itu harus dilaksanakan dan bagaimana caranya	Selalu ingin mendominasi seluruh permasalahan sehingga ide dan gagasan bawahan tidak berkembang. Semua persoalan akan bermuara kepada pemimpin sehingga mengundang unsur

		ketergantungan yang tinggi kepadanya
Selling	Adanya keterlibatan bawahan dalam memecahkan suatu masalah sehingga mengurangi unsur ketergantungan kepada pemimpin. Keputusan yang dibuat akan lebih mewakili tim dari pada pribadi	Tidak tercapainya efisiensi yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan
Participating	Adanya kemampuan yang tinggi dari pemimpin untuk menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga bawahan merasa senang, baik dalam menyampaikan masalah maupun hal-hal lain yang tidak dapat mereka putuskan. Pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat berkembang	Diperlukannya waktu yang lebih banyak dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin harus selalu menyediakan waktu yang banyak untuk berdiskusi dengan bawahan
Delegating	Terciptanya sikap memiliki dari bawahan atas semua tugas yang	Saat bawahan memerlukan keterlibatan pemimpin maka ada

	diberikan. Pemimpin lebih merasa santai sehingga memiliki waktu yang cukup untuk memikirkan hal-hal lain yang memerlukan perhatian lebih banyak	kecenderungan Ia akan mengembalikan persoalannya kepada bawahan meskipun sebenarnya itu tugas pimpinan
--	---	--

2.2 Budaya Organisasi

Menurut David C. Thomas dan Kerr inkson dalam Wibowo (2010;P.15) menyatakan bahwa budaya terdiri dari Mental Program bersama yang mensyaratkan respons individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam. Budaya bukan hanya perilaku di permukaan, tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing- masing karyawan.

Menurut Wibowo (2010;P.19) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

2.2.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan organisasi yang lain. Namun budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau

karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Menurut Robbins (2008), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan dapat menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
6. Keagresifan. Berkaitan dengan tingkat agresivitas karyawan.
7. Stabilitas dan Kontrol. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

2.3 Kepuasan Kerja

Menurut Lloyd I. Byars dan Leslie W. Rue (2006;P.246) Kepuasan kerja adalah gambaran umum sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Ada 5 unsur utama dalam kepuasan kerja yaitu :

- 1) Sikap terhadap kelompok kerja
- 2) Kondisi kerja sehari-hari

- 3) Sikap terhadap perusahaan
- 4) Keuntungan moneter
- 5) Sikap terhadap manajemen

Unsur lainnya adalah : Pola pikir karyawan terhadap pekerjaannya dan kehidupan sehari-hari, Sikap karyawan terhadap pekerjaan, Kesehatan, Umur, Tingkat Aspirasi, Status Social, dan Kegiatan Sosial politik dapat memengaruhi kepuasan kerja.

2.3.1 Faktor – faktor yang Memengaruhi Kepuasan kerja

Kepuasan kerja seseorang akan terbentuk secara otomatis ketika kebutuhan dasar mereka terpenuhi. Menurut Maslow dalam John dkk (2006;P.148) kebutuhan manusia dibagi atas beberapa tingkatan, antara lain adalah :

- 1) Kebutuhan Fisiologis. Kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.
- 2) Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan. Kebutuhan untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam.
- 3) Kebersamaan, sosial, dan cinta. Kebutuhan akan pertemanan, afiliasi, interaksi dan cinta.
- 4) Harga diri. Kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
- 5) Aktualisasi diri. Kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksimal menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi.

2.3.2 Respon terhadap ketidakpuasan kerja

Dalam suatu organisasi dimana sebagian besar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemudian sebagian kecil diantaranya merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Robbins menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut (Wibowo, 2007,pp314-315)

1) Exit

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2) Voice

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

3) Loyalty

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistic dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

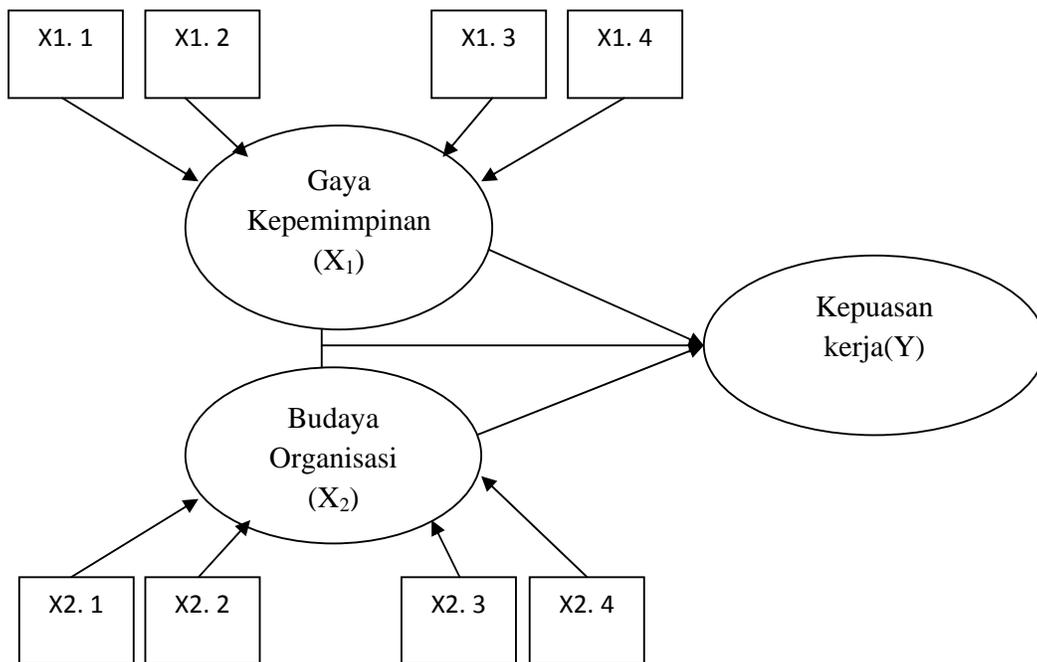
4) Neglect

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan kesalahan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) dan variabel dependen (kepuasan kerja pada karyawan).

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Gaya Kepemimpinan :

X1.1 : Telling

X1.2 : Selling

X1.3 : Participating

X1.4 : Delegating

Budaya Organisasi :

X2.1 : Orientasi hasil

X2.2 : Orientasi tim

X2.3 : Keagresifan

X2.4 : Stabilitas dan kontrol

2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesis penelitian ini ditetapkan sebagai berikut.

Hipotesis pertama.

H0 : gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

H1 : gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Hipotesis kedua.

H0 : budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

H1 : budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Hipotesis ketiga.

H0 : gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

H1 : gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

2.6 Penelitian Terdahulu

Di dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Kusumawati (2008) yang berjudul “analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan” ditemukan bahwa gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Hubungan antara Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja juga telah dibuktikan oleh penelitian Indriyani Suteja (2011) yang berjudul “analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada CV. Surya lampung” Gaya kepemimpinan merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian oleh Teresa Aditya (2011) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja serta

dampaknya pada komitmen agen asuransi (studi kasus : PT. Synergi Adhi Manunggal)” dibuktikan bahwa Budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif, kuat dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.