

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Landasan teori**

##### **2.1.1 Pengertian perilaku organisasi**

Menurut Stephen Robins (2007,p9), perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Perilaku organisasi mempelajari tiga pendekatan perilaku yakni perorangan, kelompok dan struktur. Dari pernyataan di atas, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai studi mengenai apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku yang mempengaruhi kinerja dari organisasi tersebut.

Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dan dikontribusikan dari sejumlah bidang perilaku disiplin. Bidanganya adalah Psikologi, Sosiologi, Psikologi Sosial, Antropologi. Kontribusi Psikologi terutama pada tingkat individu atau mikro. Ketiga disiplin yang lain berkontribusi pemahaman terhadap makro.

##### **2.1.2 Pengertian Budaya dan Organisasi**

###### **2.1.2.1 Pengertian Budaya**

Menurut Wibowo (2010,p3), budaya mengandung pengertian lingkup yang lebih luas. Bangsa-bangsa di dunia mempunyai budaya sendiri yang menjadi

nasional. Dalam suatu negara mungkin terdapat berbagai suku yang mempunyai budaya tersendiri, sebagai subkultur berdasarkan kesukuan atau kewilayahan.

Demikian pula dengan organisasi dapat mempunyai budaya sendiri yang berbeda dengan organisasi lainnya. Inilah yang disebut dengan budaya organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi adalah budaya yang diterapkan pada lingkup organisasi tertentu.

Menurut Edgar Schein dalam Wibowo (2010,p15), menyatakan budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir, dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.

Menurut Cartwright dalam Wibowo (2010,p15), menyatakan budaya adalah sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi.

#### **2.1.2.2 Pengertian Organisasi**

Menurut Robbins dan Coulter (2009,p18), organisasi adalah pengaturan yang tersusun terhadap sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dan Bernard (2009,p34), mendefinisikan organisasi adalah suatu sistem mengenai usaha-usaha kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

Menurut Robbins & Judge (2009,p5), organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih dan berfungsi dalam

suatu dasar yang relatif terus menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama.

Menurut Darmono (2009,p35), organisasi merupakan kumpulan manusia yang secara sadar ingin mencapai tujuan bersama, maka organisasi bersifat dinamis dan berkembang. Jika organisasi tidak berkembang, maka lama kelamaan organisasi tersebut akan mati dan tidak menunjukkan aktivitas sama sekali.

### **2.1.2.3 Pengertian Budaya Organisasi**

Kebiasaan-kebiasaan dan tradisi umumnya terjadi pada suatu organisasi merupakan cikal bakal dari tumbuhnya budaya organisasi yang dikembangkan oleh pimpinan puncak organisasi. Biasanya cikal bakal tumbuhnya budaya organisasi tersebut dimulai dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan pimpinan organisasi itu sendiri yang mana jika pimpinan memberikan suatu contoh kebiasaan buruk seperti tidak disiplin, acuh tak acuh terhadap pegawai, tidak pernah melakukan kontrol terhadap kinerja pegawai, akibatnya ada kemungkinan pegawai cenderung akan meniru perilaku yang demikian. Walaupun tidak semuanya demikian, paling tidak segala perilaku pemimpin akan menjadi cermin bagi pegawai untuk bersikap dan bertindak dalam melaksanakan tugas maupun dalam berinteraksi dengan sesama teman kerja maupun dengan atasan.

Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dan kelompok dan akan terus bertahan sepanjang waktu dan mungkin sampai pada anggota kelompok itu sudah berubah. Sementara itu, pada tingkatan yang lebih terlihat budaya menggambarkan pola atau

gaya perilaku suatu organisasi sehingga pegawai-pegawai baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku temannya.

Budaya organisasi akan mempengaruhi cara berpikir, sikap dan perilaku seseorang. Budaya organisasi menjadi relevan untuk mengikat dan memotivasi anggota organisasi yang pada dasarnya berlatar belakang berbeda. Sehingga dengan adanya budaya organisasi yang sama perbedaan-perbedaan itu dapat dijumpai. Dalam konteks yang seperti di atas, budaya organisasi mengacu ke suatu sistem bersama yang dianut oleh anggotanya, yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Menurut David C. Thomas dan Kerr inkson dalam Wibowo (2010,p.15), menyatakan bahwa budaya terdiri dari *Mental Program* bersama yang mensyaratkan respon 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.

Menurut Husein Umar (2008,p.207), budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendiriannya yang kemudian berinteraksi menjadi norma, dimana norma tersebut

dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Mengacu pada pendapatnya Robbins (2006), pengertian budaya dapat dikemukakan sebagai stabilitas pada organisasi dan budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi.

Pengertian budaya organisasi menurut Wirawan (2007,p.10), adalah norma-norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Coeld dan Piramid yang diterjemahkan oleh Moeljono dan Sudjarmoko (2007), mendefinisikan budaya perusahaan secara sederhana dan kontekstual adalah serangkaian nilai (perusahaan) yang muncul dalam bentuk perilaku kolektif korporasi dan anggota organisasinya. Jadi, selama sebuah perusahaan belum mengimplementasikan nilai-nilai sebagai perilaku bersama anggotanya. Selama itu pula nilai-nilai tersebut belum menjadi sebuah perusahaan.

Menurut Robbins (2006), setiap organisasi merupakan sistem yang khas, sehingga organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Oleh karena itu, setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas pula.

Dengan mendasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang diyakini bersama yang berasal dari falsafah atau prinsip awal pendirian organisasi kemudian, berinteraksi menjadi norma-norma yang dijadikan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi**

Fred Luthans (2006), mengetengahkan 6 karakteristik penting budaya organisasi yaitu:

1. Aturan-aturan perilaku (*Observed behavioral regularities*): keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. Norma (*Norms*): berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. Nilai-nilai dominan (*dominant values*): adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. Filosofi (*Philosophy*): adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. Peraturan (*Rules*): adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
6. Iklim organisasi (*Organization climate*): merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang,

cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

#### **2.1.2.5 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2006,p.725), budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
6. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

#### **2.1.2.6 Peran Budaya Organisasi**

Menurut Wirawan (2007,p.35), peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi, yaitu:

1. Identitas organisasi

Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang di luar organisasi.

## 2. Menyatukan organisasi

Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur organisasi menjadi satu. Budaya organisasi menyediakan alat kontrol bagi aktifitas organisasi dan perilaku anggota organisasi. Norma, nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

## 3. Reduksi konflik

Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik di antara anggota organisasi.

## 4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok

Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.

## 5. Reduksi ketidakpastian

Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan. Demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.

## 6. Menciptakan konsistensi

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur,



serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah atau klien organisasi.

#### 7. Motivasi

Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak.

Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 8. Kinerja organisasi

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja yang tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.

#### 9. Keselamatan kerja

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

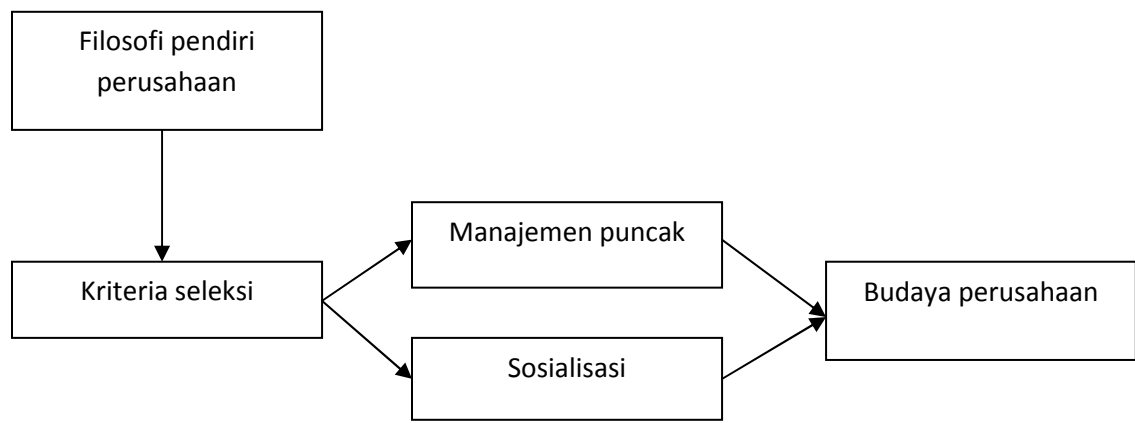
#### 10. Sumber keunggulan kompetitif

Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi serta menurunkan ketidakpastian kesuksesan organisasi dalam pasar persaingan.

### **2.1.2.7 Proses Pembentukan Budaya**

Budaya organisasi biasanya berasal dari pendiri perusahaan. Pendiri perusahaan memiliki peran yang besar bagi awal terbentuknya budaya organisasi,

karena visi dan misi organisasi yang bersangkutan tidak terlepas pada bagaimana nilai yang dianut pendiri tersebut. Pendiri organisasi tidak terkendala oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Struktur kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan oleh pendiri akan visinya pada semua anggota perusahaan.



Gambar 2.1 Proses pembentukan budaya

Sumber: Robbins (2002)

#### 2.1.2.8 Pentingnya Budaya Organisasi

Menurut Lowney (2005,p.341), menyatakan dari hasil riset yang diselenggarakan oleh para konsultan manajemen Mckinsey & Co untuk meluncurkan strategi membantu perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan berbakat yang langka, Mckinsey bertanya kepada para eksekutif puncak, apa yang telah memotivasi karyawan berbakat mereka.

Supaya seseorang dapat menjalankan fungsinya secara efektif dalam suatu organisasi, seseorang perlu tahu bagaimana mengerjakan atau harus mengerjakan

sesuatu, termasuk bagaimana berperilaku sebagai anggota organisasi, khususnya dalam lingkungan organisasinya. Dengan adanya budaya organisasi yang jelas, maka seseorang dapat mengerti aturan main yang harus dijalankan baik dalam mengerjakan tugas-tugasnya, maupun berinteraksi dengan sesama anggota dalam organisasi.

Ketidakraguan dalam menjalani hal ini akan membawa peneguhan bagi seseorang yang membuatnya mengerti apa yang harus dan tidak boleh dilakukan. Budaya akan meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dan perilaku karyawan. Dari sudut pandang karyawan, budaya memberitahu mereka bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting (Gea,2005,p.326).

Menurut Lowney (2005,p.295), ada tiga ciri khas budaya organisasi yang dapat memberi hasil yang optimal, yaitu:

1. Kuatnya budaya bukan hanya di atas kertas, melainkan secara nyata memandu perilaku karyawan sehari-hari.
2. Budaya secara strategis telah sesuai dengan kondisi perusahaan.
3. Budaya itu tidak menghambat perubahan tapi mendukung perubahan.

### **2.1.3 Pengertian Gaya dan Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Gaya**

Menurut Biatna Dulbert Tampubolon (2007,p.108), Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

### 2.1.3.2 Kepemimpinan

Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Untuk mencapai semua itu seorang pemimpin harus mempunyai kemauan dan keterampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Menurut Hasibuan (2007,p.170), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Rivai (2004,p.2), kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi anggota lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Arep dan Tanjung (2003,p.93), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tertentu.

Menurut Werren Bennis (2004,p.74), kepemimpinan adalah kapasitas untuk menerjemahkan visi dan realitas. Dengan kata lain kepemimpinan berarti turut melibatkan orang lain dan lebih mengutamakan visi di atas segalanya, baru kemudian pada langkah pelaksanaannya. Dubrin (2005) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang lain melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis

penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin mempunyai wewenang dan mampu untuk mempengaruhi karyawannya agar dapat bekerja sesuai yang diinginkan organisasi.

Pemimpin dan manajer memang berhubungan, tetapi tidak sama. Bernard Bass (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyebutkan bahwa para pemimpin mengelola dan para manajer memimpin, tetapi kedua aktivitas tersebut tidak sama. Bass mengemukakan walaupun kepemimpinan dan manajemen saling tumpang tindih, masing-masing melibatkan sekelompok aktifitas ataupun fungsi yang unik. Secara luas, manajer biasanya melaksanakan fungsi-fungsi yang berkaitan dengan perencanaan, penyelidikan, pengorganisasian, dan pengendalian, sementara pemimpin berurusan dengan aspek-aspek antar pribadi dari pekerjaan seorang manajer. Pemimpin memberikan inspirasi kepada orang lain, memberikan dukungan emosional, dan mencoba untuk membuat karyawan bergerak ke arah tujuan organisasi. Pemimpin juga memainkan suatu peranan kunci dalam menciptakan visi dan rencana strategis untuk suatu organisasi.

Tabel 2.2

Perbedaan antara pemimpin dan manajer

| Pemimpin | Manajer |
|----------|---------|
|----------|---------|

|                                   |                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| Melakukan inovasi                 | Mengurus                         |
| Mengembangkan                     | Mempertahankan                   |
| Memberikan inspirasi              | Mengendalikan                    |
| Memiliki pandangan jangka panjang | Memiliki pandangan jangka pendek |
| Menanyakan apa dan mengapa        | Menanyakan bagaimana dan kapan   |
| Memunculkan                       | Mengawali                        |
| Menantang status quo              | Menerima status quo              |
| Melakukan sesuatu yang benar      | Melakukan sesuatu dengan benar   |

Sumber: W.G. Bennis, *On Becoming a Leader* (1989) dalam Kreitner dan Kinicki (2005,p.301).

Organisasi membutuhkan manajer sekaligus pemimpin agar efektif. Kepemimpinan diperlukan untuk menciptakan perubahan dan manajer diperlukan untuk menciptakan keteraturan. Manajer bersama pemimpin dapat menciptakan perubahan yang tertib dan pemimpin bersama manajer menjaga operasi agar tetap selaras dengan lingkungannya.

### **2.1.3.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan menurut Thota (2007,p64), adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan supaya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, terdapat beberapa hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin

terhadap bawahan atau pengikutnya, yaitu perilaku mendukung dan mengarah. Perilaku mengarah dapat dilakukan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah dengan bawahannya. Sedangkan perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin tersebut melahirkan diri dalam komunikasi dua arah seperti mendengar dan interaksi. Kedua kegiatan tersebut merupakan hal yang biasa dilakukan oleh seorang pemimpin pada umumnya, sehingga dapat disebut sebagai dasar gaya kepemimpinan.

#### **2.1.3.4 Ciri-ciri Pemimpin**

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Handoko (2003,p.290), ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

##### **1. Kecerdasan (*Intelligence*)**

Penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

##### **2. Kedewasaan, Sosial, dan Hubungan sosial yang luas (*Social Maturity and Mature*)**

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

##### **3. Motivasi diri dan Dorongan berprestasi**

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

##### **4. Sikap-sikap hubungan manusiawi**

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula. Menurut Siagian (2002,p.121), indikator-indikator yang dapat dilihat sebagai berikut:

1. Iklim saling mempercayai
2. Penghargaan terhadap ide bawahan
3. Memperhitungkan perasaan bawahan
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi bawahan
5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan
6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya
7. Pengakuan atas status bawahan secara tepat dan professional

#### **2.1.3.5 Kriteria Seorang Pemimpin**

Menurut Samsudin (2006,p.293), seorang pemimpin harus mampu memimpin bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, mampu menangani hubungan antar karyawan, mempunyai interaksi antarpersonel yang baik, mempunyai kemampuan untuk bisa menyesuaikan diri dengan keadaan. Menurut Samsudin (2006,p.293), beberapa sifat pemimpin yang berguna dan dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Seorang pemimpin yang menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan berarti siap bertanggung jawab atas segala yang dilakukan bawahannya.



## 2. Kemampuan “*Perceptive*”

*Perceptive* menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pimpinan harus mengenal tujuan organisasi sehingga dapat bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut.

## 3. Kemampuan bersikap objektif

Objektif adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan *perceptive*.

## 4. Kemampuan untuk menentukan prioritas

Seorang pemimpin yang pintar adalah pemimpin yang mampu untuk menentukan hal yang penting dan yang tidak penting.

## 5. Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin.

### 2.1.3.6 Jenis-Jenis Pemimpin

Menurut Kartini Kartono (2008,p.9), membagi dua jenis pemimpin dalam suatu organisasi, yaitu:

#### 1. Pemimpin Formal

Pemimpin formal adalah pemimpin yang ditunjuk oleh organisasi berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya guna mencapai sasaran organisasi.

#### 2. Pemimpin informal

Pemimpin informal adalah pemimpin yang tidak mendapatkan pengangkatan secara formal, tetapi memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin sehingga mampu mempengaruhi kondisi dan perilaku dalam suatu organisasi.

#### **2.1.3.7 Fungsi kepemimpinan**

Menurut Siagian (2008,p.47), kepemimpinan memiliki fungsi sebagai berikut:

##### **1. Pimpinan sebagai penentu arah**

Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi, taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus, penentu strategi, dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut. Terlepas dari kategori keputusan adalah pimpinan dalam organisasi tersebut. Terlepas dari kategorisasi keputusan yang diambil, apakah pada kategori strategis, taktis, teknis atau operasional, kesemuanya tergolong pada “penentu arah” dari perjalanan yang hendak ditempuh organisasi. Kiranya menjadi jelas kemampuan para pejabat pimpinan sebagai penentu arah yang hendak ditempuh masa depan merupakan saham yang teramat penting dalam kehidupan organisasi.

##### **2. Pimpinan sebagai wakil juru bicara organisasi**

Tidak ada organisasi yang akan mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan baik dengan berbagai pihak luar organisasi yang bersangkutan. Sebagai wakil dan juru bicara resmi organisasi, fungsi pimpinan tidak terbatas pada pemelihara hubungan baik saja, tetapi harus membuahkan perolehan dukungan yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan dan berbagai sasarannya.

##### **3. Pimpinan sebagai komunikator yang efektif**

Komunikasi yang efektif hanya mungkin berlangsung apabila digunakan dalam saluran yang tepat. Pemelihara hubungan baik ke luar maupun ke dalam dilakukan melalui proses komunikasi baik secara lisan maupun tertulis. Di samping itu, sistem umpan balik diperlukan pula oleh sumber pesan dalam usaha untuk meningkatkan kemampuannya sebagai seorang pemimpin.

#### 4. Pimpinan sebagai mediator

Dalam kehidupan organisasional selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi baik dalam hubungan keluar maupun hubungan kedalam organisasi. Pembahasan fungsi pimpinan sebagai mediator difokuskan pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam organisasi. Tidak ada pemimpin yang akan membiarkan situasi konflik berlangsung dalam organisasi yang dipimpinnya dan akan segera berusaha keras untuk menanggulangnya. Sebab apabila tidak citranya sebagai seorang pimpinan akan rusak, kepercayaan terhadap kepemimpinannya akan merosot dan bahkan mungkin hilang dan organisasi yang dipimpinnya pun tidak akan mencapai tujuannya.

#### 5. Peranan sebagai Interogator

Merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional bahwa timbulnya kecenderungan berpikir dan bertindak dikalangan para anggota organisasi tidak hanya sikap yang positif, tetapi mungkin pula sikap yang negatif. Adanya pembagian tugas, sistem alokasi sumber daya, dana dan tenaga serta ditentukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku, dan tindakan negatif yang tidak boleh dibiarkan berlangsung terus. Dengan kata lain diperlukan

interogator terutama pada hirarki puncak organisasi interogator itu adalah pimpinan dalam mengeliminasi sikap negatif.

#### **2.1.4 Pengertian Kepuasan dan Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan**

Nursalam (2008,p.118), kepuasan adalah perasaan senang seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesenangan aktivitas dan suatu produk ataupun harapannya. Dan Handi Irawan (2003,p.118), menyatakan kepuasan adalah rasional dan emosional. Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa, kepuasan adalah emosional seseorang dalam menunjukkan rasa senang atau tidak senang atas sesuatu yang dilakukan dan juga sesuatu yang terjadi pada dirinya.

##### **2.1.4.2 Pengertian Kerja**

Menurut A.A Waskito (2009,p.248), mendefinisikan bahwa kerja adalah perbuatan melakukan sesuatu pekerjaan dan juga dapat diartikan sesuatu yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Demikian disimpulkan menurut penulis bahwa kerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

##### **2.1.4.3 Kepuasan Kerja**

Menurut Lloyd 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

Menurut pendapat Robbins (2003,p.101), kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pendapat Siagian (2003,p.295), kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Menurut Mathis dan Jackson (2006,p.121), kepuasan kerja dalam arti yang paling mendasar adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Berdasarkan pendapat Kreitner dan Kinichi (2005,p.271), kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009,p.105), kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang dan apa yang anda pikirkan tentang pekerjaan anda. Menurut Handoko (1992) dalam Soedjono (2005), kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah

evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Unsur lainnya adalah pola pikir karyawan terhadap pekerjaan dan kehidupan sehari-hari, sikap karyawan terhadap pekerjaan, kesehatan, umur, tingkat aspirasi, status sosial, dan kegiatan sosial politik dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Fred Luthans dalam bukunya yang berjudul “Perilaku Organisasi (*Organizational Behaviour*)” (2006,p.243), membagi kepuasan kerja menjadi lima dimensi dasar, yaitu:

1. Pembayaran seperti gaji dan upah (kompensasi)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan pegawai yang dianggap layak atau tidak. Tetapi kunci yang menghubungkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

2. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

### 3. Promosi jabatan

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Promosi menunjuk pada suatu kesempatan untuk memperoleh jenjang jabatan tertentu yang lebih tinggi dalam organisasi. Kesempatan tersebut bisa timbul karena berbagai faktor diantaranya pengetahuan dan kemampuan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan. Pencapaian prestasi tertentu juga memungkinkan diberikannya kesempatan untuk mendapatkan jenjang jabatan yang lebih menantang.

### 4. Kepemimpinan (supervisi)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai seorang figur ayah, ibu, teman dan sekaligus atasannya. Perilaku seorang atasan merupakan faktor determinan utama dari kepuasan kerja.

### 5. Hubungan dengan rekan sekerja

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu, bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Dukungan, motivasi, perhatian, dan tingkat pemahaman ditunjukkan sebagai suatu proses positif dari sebuah interaksi antar sesama pegawai dalam organisasi.

Kepuasan kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh kelima faktor diatas, apabila seseorang karyawan memiliki kepuasan kerja terhadap organisasi dimana ia bekerja,

maka dapat mempengaruhi dan mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Pendapat ini juga dibenarkan oleh jurnal yang ditulis oleh Mohammad Ashraf, R.A. Masum, dan M.H.R. Joarder yang berjudul *“Human Resources Retention Practices from The Employees Perspective”* (2008), yang menyatakan bahwa *“Employees want to work under the supervisor who has the ability to properly distribute the duties and responsibilities among the employees, who can give right direction and who can create creative way for doing the job”*.

#### **2.1.4.4 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 (2003,p.32), menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut wibowo (2007,p.314):

##### *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 optimis 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.

#### **2.1.4.5 Teori-teori kepuasan kerja**

Wexley dan Yulk (1977) dalam Yuli (2005), menyatakan bahwa teori-teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga macam teori, yaitu:

##### 1. *Discrepancy Theory* (teori perbedaan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Artinya orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum telah tercapai.

##### 2. *Equity Theory* (Teori keadilan)

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Adam (1963). Prinsip teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya

keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi, diperoleh dengan cara memperbandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

### 3. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor) dari Herzberg

Teori ini menyatakan ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

a) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivation*). Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi, faktor pengakuan atau penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri.

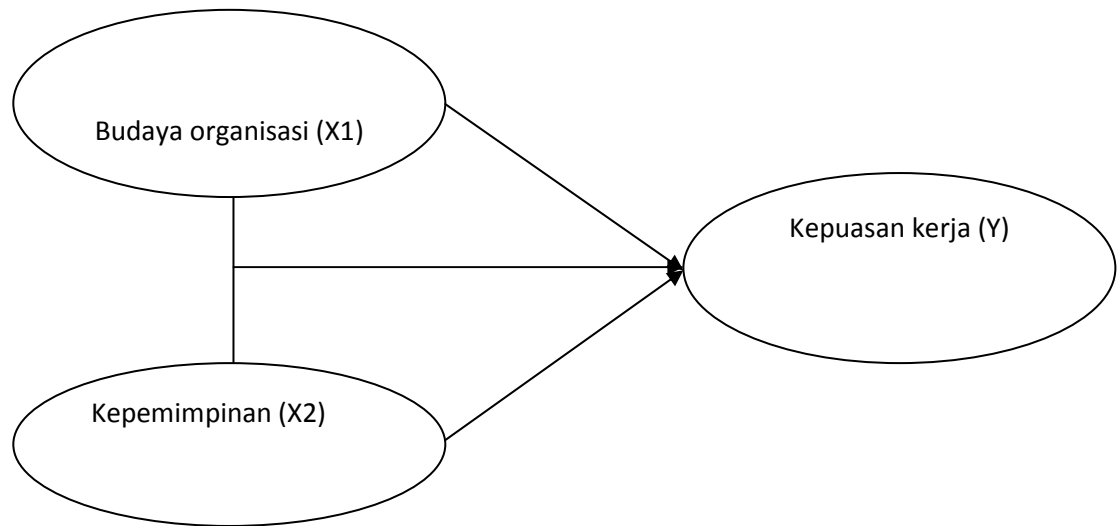
b) Kebutuhan kesehatan lingkungan kerja (*hygiene factors*).

Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antar pekerja, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi dalam perusahaan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Secara garis besar melalui penelitian ini penulis akan:

1. Meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
2. Meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
3. Meneliti pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja



### 2.3 Hipotesis

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

Hipotesis pertama

Ho: Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Ha: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Hipotesis kedua

Ho: Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Ha: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Hipotesis ketiga

Ho: Budaya organisasi dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Ha: Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

## 2.4 Hubungan antar variabel

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” ditemukan 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 MANUNGGA)” ditemukan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif, kuat, dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut jurnal penelitian yang dilakukan oleh Ramlan Ruvendi dengan skripsi berjudul “IMBALAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGARUHNYA

TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI BALAI BESAR INDUSTRI HASIL PERTANIAN BOGOR” ditemukan bahwa pengaruh variabel untuk gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja juga signifikan dengan koefisien korelasi parsial 0,5495 dari 0,355 dan koefisien regresi. Dalam uji Analisis Varians (ANOVA) pada persamaan regresi ganda menunjukkan bahwa F- nilai ini lebih besar dari F-tabel ( $F = 58,97 > F\text{-tabel} = 3,098$ ) atau nilai Probabilitas lebih kecil dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan dan pengaruh antara variabel imbalan semua bersama-sama dengan gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja karyawan.