

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dan referensi dari penelitian ini penulis mencantumkan penelitian terdahulu secara relevan dibawah ini. Berikut adalah *Tabel 2.1* yang merupakan penelitian terdahulu :

TABEL 2. 1 Penelitian terdahulu

Peneliti /Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
R Marwan Indra Saputra Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indragiri (STIE-I) Rengat(2018	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TIRTA SARI KABUPATEN INDRAGIRI HULU	1. Hasil dari regresi diperoleh hubungan yang positif antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Dan terdapat pula hubungan yang positif antara Iklim Organisasi dengan Kinerja. 2. Dari hasil pengujian uji F, Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Sari. 3. Berdasarkan hasil pengujian uji t, variabel Iklim Organisasi merupakan

		<p>variabel yang lebih dominan berpengaruh terhadap Kinerja jika dibandingkan dengan variabel Gaya Kepemimpinan. Sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan juga memiliki pengaruh terhadap Kinerja.</p> <p>4. Berdasarkan hasil koefisien korelasi berganda (R) menunjukkan tingkat hubungan antara seluruh variabel independent terhadap variabel dependent dalam penelitian ini berada dalam kriteria keeratan hubungan rendah.</p>
I Nyoman Gede	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN	1) Gaya Kepemimpinan

<p>Astina, Anak Agung Ayu Sriathi (2016)</p>	<p>DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KINERJA KARYAWAN di (PT. BILLABONG INDONESIA)</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Billabong Indonesia. 2) Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Billabong Indonesia .</p>
<p>Made Agastia Rahadian II Gusti Made Suwandana (2017)</p>	<p>PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (PDAM TIRTA MANGUTAMA BADUNG)</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Badung. ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan didalam perusahaan, maka kepuasan kerja yang dirasakan juga akan</p>

		meningkat.
I Made Purba Astakoni STIMI Handayani Denpasar(2015	PENGARUH MOTIVASI, IKLIM ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN(STUDI PADA KOPERASI ASADANA SEMESTA, DENPASAR)	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan: 1. Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hal ini menyatakan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa motivasi yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja karyawan teruji di Koperasi Asadana Semesta Denpasar.

		<p>2. Iklim Organisasi memberikan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hal ini menyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang baik belum mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Asadana Semesta Denpasar.</p> <p>3. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hal ini menyatakan bahwa hipotesis³ yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan</p>
--	--	---

		yang baik belum mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Asadana Semesta Denpasar.
Isnanda Zainur Rohman(STIE YKPN)(2017)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH PRAMBANAN SLEMAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA	gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di RSUD Prambanan. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan di dalam sebuah organisasi, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di RSUD Prambanan. Dengan demikian, jika iklim

		<p>organisasi di dalam sebuah organisasi semakin baik, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan semakin meningkat.</p>
<p>Priskila Lang,Irvan TrangYantje Uhing(Fakultas Ekonomi dan bisnis jurusn manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado)(2021)</p>	<p>PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,MOTIVASI,DAN KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DPRD KOTA MANADO</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat DPRD kota Manado.</p> <p>2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat DPRD kota Manado.</p> <p>3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap</p>

		<p>kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat DPRD kota Manado.</p> <p>4. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Manado</p>
<p>Etty Susanty(Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka)(2012</p>	<p>PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN KARYAWAN PADA UNIVERSITAS TERBUKA</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UT memiliki iklim yang tinggi pada standar, struktur, dukungan dan komitmen namun rendah pada pengakuan dan tanggung jawab. Iklim organisasi di UT dibentuk oleh kekuatan sejarah karena standar, dukungan dan komitmen yang paling tinggi dalam</p>

		<p>membentuk iklim organisasi. Iklim organisasi UT berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi akan tetapi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja karyawan UT tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan.</p>
<p>Arief Budiman Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila – Jakarta(2017)</p>	<p>PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP QUALITY OF WORK LIFE SERTA IMPLIKASINYA TERHADAPKEPUASAN KERJA (STUDI KASUS PADA PT MEDIATAMA BINAKREASI)</p>	<p>Setelah dilakukan pengujian dan analisis terhadap data untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan, diperoleh kesimpulan bahwa Kepemimpinan dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</p>

		<p>melalui <i>Quality of Work Life</i> sebagai variabel <i>intervening</i> di PT Mediatama Binakreasi. Dengan demikian <i>Quality of Work Life</i> juga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja itu sendiri.</p>
<p>Andre Setiawan Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra(2017)</p>	<p>PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka perlu diperhatikan oleh pihak pimpinan bahwa keputusan keputusan yang dibuat secara partisipatif dapat mendukung kepuasan kerja. Adanya komunikasi dua arah yang terjalin antara</p>

		<p>pimpinan dan bawahan harus selalu diperhatikan, misalnya dengan menjaga kualitas dan jumlah forum <i>meeting</i> (pertemuan) untuk koordinasi pekerjaan.</p> <p>2. Berdasarkan kesimpulan di atas bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan, maka diperlukan koordinasi lebih dari <i>top management</i> dengan kepala sub unit di bawahnya agar informasi dan kebijakan dari perusahaan dapat tersampaikan dengan baik sampai ke level karyawan. Arahan dan</p>
--	--	---

		penjelasan dari <i>top management</i> kepada kepala sub unit di bawahnya harus ditingkatkan.
Tomy Sun Siagian,Hazmanan Khair Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara(2018)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X1 (gaya kepemimpinan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel X3 (kepuasan kerja). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X2 (lingkungan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel X3 (kepuasan kerja). Berdasarkan hasil

		<p> pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X1 (gaya kepemimpinan) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variable Y (kinerja karyawan). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X2 (lingkungan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable Y (kinerja karyawan). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa X3 (kepuasan kerja) berpengaruh positif dan </p>
--	--	---

		<p>signifikan terhadap variable Y (kinerja karyawan). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X3 (kepuasan kerja) tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh variabel X1 (gaya kepemimpinan) terhadap variabel Y (kinerja karyawan). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X3 (kepuasan kerja) tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh</p>
--	--	---

		variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan)
--	--	---

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang yang mampu memengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama dalam mencapai visi dan misi. Kepemimpinan meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan adalah jabatan formal yang menuntut untuk mendapatkan fasilitas dan pelayanan dari konstituen yang seharusnya di layani. Meskipun banyak diantara pemimpin yang ketika dilantik mengatakan bahwa jabatan adalah sebuah amanah namun dalam kenyataannya sedikit sekali atau bisa dikatakan hampir tidak ada pemimpin yang sungguh-sungguh menerapkan kepemimpinan dari hati yaitu kepemimpinan dalam melayani. Bahkan yang perlu menjadi catatan saat ini adalah bagaimana seorang pemimpin harus memiliki visi dan misi dalam membangun jiwa yang merdeka, mengubah cara pandang, pikiran, sikap dan perilaku seluruh rakyat sekaligus pemimpinnya agar berorientasi pada kemajuan dan hal hal yang modern, sehingga indonesia menjadi bangsa yang besar dan mampu berkompetisi dengan bangsa bangsa lain di dunia (Solikin, fatchuraman dan supardi 2017). Pengaruhnya seorang pemimpin yang bersifat positif dapat menjadi tolak ukur dari kemajuan suatu organisasi yang dipimpinnya .Hal ini didukung dengan beberapa penelitian dan pendapat para ahli seperti dibawah ini :

Menurut Rivai (2014), 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.

Sementara menurut Mulyadi (2015:150) Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pimpinan yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi .

Vera dan Wahyuddin (2016 : 49) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi pula .

Dari beberapa pengertian dan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi di mana setiap pemimpin mempunyai gaya memimpin yang berbeda beda tetapi dapat menerapkan cara memimpinnya kepada bawahan demi mencapai tujuan bersama.

2.2.1.2 Jenis jenis Gaya Kepemimpinan

Berbicara mengenai gaya kepemimpinan berarti berbicara tentang pola perilaku, karakteristik dalam memimpin .Setiap pemimpin tentunya mempunyai atau menerapkan gaya memimpinnya berbeda beda. saat membimbing, memotivasi ataupun mengelola sekelompok orang/organisasi. Seorang pemimpin dikatakan hebat yaitu pemimpin yang mampu memperbaiki setiap kesalahan yang terjadi, mengelola ego anggota tim, dan menetapkan standar kinerja yang terus menerus dipenuhi dan diperbaiki serta mampu membawa dampak yang positif dan dapat menginspirasi perubahan sosial.

Menurut Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

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.

b. Kepemimpinan Partisipasi

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinan-nya 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.

c. Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan Delegasi 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. Sedangkan menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

a. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan 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 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.

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.

e. Tipe Militeristik

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 berlebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

f. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. 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 otokratis. Pemimpin ini menganut

demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

g. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat 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.

Berbeda pula dengan teori yang dikemukakan oleh (Zainal et al., 2017:36) antara lain :

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin sebagai penguasa tunggal. Memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya sehingga kemampuan bawahan selalu dipandang rendah.

2. Gaya kepemimpinan kendali bebas

Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing. Pemimpin hanya memfungsikan sebagai penasihat.

3. Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin selalu berusaha untuk menghargai kreativitas dan inisiatif pegawainya dan jenis kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan ini selalu mementingkan musyawarah untuk mengambil keputusan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin akan bergantung pada situasi yang ada, karena pemimpin yang efektif harus mampu menerapkan dan membedakan gaya kepemimpinan di situasi tertentu secara benar dalam pengendaliannya.

Sedangkan menurut Rensis Likert membagi empat gaya kepemimpinan dalam sistem manajemen partisipatif, yaitu sebagai berikut.

1. Exploitive autoritative

Pemimpin model ini sangat otokratis, kurang percaya pada bawahan, komunikasi satu arah ke bawah, memotivasi anggotanya melalui rasa takut dan jarang memberi penghargaan, membatasi pengambilan keputusan dari bawahannya, dan memperlihatkan karakteristik yang sama.

2. Benevolent autoritative

Gaya kepemimpinan seperti ini sedikit yakin dan percaya kepada anggotanya, memotivasi dengan ganjaran serta rasa takut dan hukuman tertentu, memperkenalkan sedikit komunikasi ke atas, sedikit mendorong timbulnya ide dan pendapat dari bawahan, dan memperkenalkan pendelegasian pengambilan keputusan dalam hal-hal tertentu tetapi dengan pengendalian kebijaksanaan yang tepat.

3. Consultative

Pemimpin seperti ini memiliki rasa yakin dan percaya secukupnya kepada bawahan, biasanya menggunakan ide-ide kreatif dari para anggotanya secara konstruktif. Selain itu, gaya kepemimpinan consultative menggunakan ganjaran untuk memotivasi dan sekali-sekali menggunakan hukuman serta keikutsertaan tertentu, berkomunikasi dua arah, keputusan-keputusan khusus dilimpahkan ke tingkat bawah, serta bertindak konsultatif dengan cara-cara lain.

4. Participative

Pemimpin dengan manajemen participative seperti ini memiliki rasa yakin dan percaya pada bawahan dalam segala hal, berusaha memperoleh ide kreatif dari anggotanya dan menggunakannya secara konstruktif, memberika ganjaran ekonomi atas dasar keikutsertaan dan keterlibatan kelompok dalam bidang-bidang seperti

penyusunan tujuan, berkomunikasi dua arah dengan rekan sekerja, mendorong adanya pengambilan keputusan pada semua tingkat organisasi dan melaksanakan tugas bersama rekan sejawat dan bawahannya sebagai kelompok.

Dari beberapa uraian dan teori di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda beda. Dengan pola ataupun karakteristik yang berbeda tetapi pada dasarnya mempunyai satu tujuan yang sama yaitu mencapai visi dan misi dari organisasi tersebut.

2.2.1.3 Fungsi gaya kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu fungsi manajemen untuk memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengawasi orang lain agar dapat melakukan tugas-tugas yang telah direncanakan, sehingga mencapai sasaran dan tujuan organisasinya. Kemampuan kepemimpinan (leadership) seorang manajer akan sangat memengaruhi kinerja organisasi, terutama dalam hal pencapaian tujuan bersama (Raharjo, 2020: 152).

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam intraksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi karena fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi, tanpa ada penjabaran yang jelas tentang fungsi pemimpin mustahil pembagian kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

Sondang P. Siagian dalam bukunya Teori dan Praktek Kepemimpinan mengatakan beberapa fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pimpinan sebagai penentu arah dalam usaha pencapaian tujuan
2. Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi
3. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif

4. Pemimpin sebagai mediator, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik

5. Pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral (Siagian, 1999)

Sedangkan menurut Hamdani Nawawi dalam bukunya *Kepemimpinan yang Efektif* menyebutkan ada lima fungsi kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu adalah:

a) Fungsi instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

b) Fungsi konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, fungsi pemimpin sebagai konsultan untuk mendengarkan pendapat, saran serta pertanyaan dari bawahannya, mengenai keputusan yang akan diambil oleh pemimpin.

c) Fungsi partisipasi

Dalam fungsi ini pemimpin menjalankan serta mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing. Pemimpin juga tidak hanya ikut dalam proses pembuatan keputusan dalam fungsi ini pemimpin ikut serta dalam

proses pelaksanaannya. Fungsi partisipasi ini bukan berarti pemimpin memberikan kebebasan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d) Fungsi delegasi

Fungsi ini pemimpin sebagai pemegang wewenang tertinggi harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi atau jabatannya, apabila diberi atau mendapat pelimpahan wewenang.

e) Fungsi pengendalian

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

Dengan bimbingan dan pengarahan, koordinasi dan pengawasan, pemimpin berusaha mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan setiap unit atau perseorangan dalam melaksanakan volume dan beban kerjanya atau perintah dari pimpinannya. Pengendalian dilakukan dengan cara mencegah anggota berfikir dan berbuat sesuatu yang cenderung merugikan kepentingan bersama.

Maka kesimpulan dari teori di atas adalah kepemimpinan memang penting dalam sebuah organisasi. Tetapi apabila dalam penjabarannya kurang jelas maka mustahil tujuan dari organisasi tersebut dapat dicapai.

2.2.1.4 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Hasibuan (2016:171) mengemukakan bahwa ada 3 dimensi gaya kepemimpinan yaitu :

Tabel 2. 2 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Dimensi	Indikator
Kepemimpinan Otoriter	<ul style="list-style-type: none"> a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan c. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran
Kepemimpinan Delegatif	<ul style="list-style-type: none"> a. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan c. Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat
Kepemimpinan Partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> a. Wewenang pimpinan tidak mutlak b. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan c. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat

Sumber Hasibuan (2016 :171)

2.2.1.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Edison(2016) adapun beberapa indikator-indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasi dengan baik Pemimpin mempunyai strategi yang jelas dan realistis dan anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik
- 2) Kepedulian kepada anggota dan lingkungan memberikan perhatian dan memotivasi kerja anggota dan memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja
- 3) Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi
- 4) Menjaga kekompakan tim dengan mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis
- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan dengan menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan lebih baik

2.2.2 Iklim Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah istilah yang digunakan merujuk kepada berbagai pengaruh lingkungan seperti lingkungan psikologis, pengaruh sosial, pengaruh organisasi dan pengaruh situasional terhadap perilaku karyawan. (Soetopo, 2010:26). Iklim organisasi didefinisikan sebagai kualitas lingkungan internal organisasi secara relatif terus berlangsung yang dialami oleh anggota organisasi dapat mempengaruhi perilaku mereka. Karyawan yang merasa puas dengan iklim organisasi akan menunjukkan kinerja yang positif dan sesuai dengan tujuan perusahaan, sebaliknya karyawan yang tidak merasa puas dengan iklim organisasi tempatnya bekerja maka akan berpengaruh pada turunnya produktifitas dan kinerja karyawan. (Wirawan, 2007:127). Iklim organisasi merupakan tanggapan karyawan tentang aspek yang berhubungan dengan pekerjaan penting dari nilai-nilai organisasi meliputi tanggapan terhadap peristiwa, praktik, prosedur, jenis perilaku yang dihargai, didukung dan

diharapkan. Sehingga iklim organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. (Rivai, 2010:84). Iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. (Robbin, 2008:25)

Iklim organisasi adalah suatu sistem sosial yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan baik internal maupun eksternal. Iklim organisasi yang baik penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku karyawan selanjutnya. Pengertian iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat jelas secara fisik, tetapi dapat pula bersifat tidak secara fisik atau emosional. (Istijanto, 2010:106) Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. (Handoko, 2009:49)

Sementara itu Greenberg dan Bron dalam Intifada (2013) juga mengemukakan bahwa Iklim organisasi adalah persepsi karyawan mengenai suasana di lingkungan dalam organisasi tempat mereka bekerja yang mempengaruhi perilaku mereka dalam melakukan pekerjaan dan tujuan organisasi. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut :

- 1) Pola interaksi pimpinan adalah persepsi responden terhadap atasan mengarahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- 2) Kepercayaan adalah persepsi responden tentang karyawan dipercaya oleh atasan dan rekan kerja karena mengembangkan hubungan yang penuh kepercayaan.
- 3) Dukungan adalah persepsi responden terhadap atasan mengajak karyawan berkomunikasi mengenai semua masalah dalam kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukannya.

- 4) Kejujuran adalah persepsi responden tentang suasana umum perusahaan yang diliputi kejujuran sehingga karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka.
- 5) Komunikasi adalah persepsi responden tentang rekan kerja yang saling berbagi informasi yang berhubungan dengan pekerjaan.
- 6) Fleksibilitas adalah persepsi responden tentang karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat.
- 7) Resiko pekerjaan adalah persepsi responden tentang menyadari resiko pekerjaan dengan tetap loyal terhadap perusahaan.

Dari pengertian diatas dan teori di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi sangatlah berperan penting didalam suatu organisasi .Dimana setiap karyawan tentunya sangatlah mengharapkan ketika mereka berada dalam suatu lingkungan organisasi tentunya harus membawa dampak yang positif . Karena berada pada lingkungan yang positif tentunya efek dan dampaknya lebih besar untuk kemajuan organisasi itu sendiri.

2.2.2.2 Faktor faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi

Iklim organisasi dalam sebuah organisasi menjadi salah satu penunjang bagi karyawan ataupun pimpinan. Empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

1. Manajer/Pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

2. Tingkah Laku Karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia.

3. Tingkah Laku Kelompok Kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok

berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

4. Faktor Eksternal Organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

Terdapat beberapa faktor yang menentukan iklim organisasi antara lain:

1. Kepemimpinan dalam organisasi

Kepemimpinan adalah salah satu bagian penting dari manajemen sebuah organisasi. Seorang manajer tugasnya antara lain merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Davis, 2001). Seorang pemimpin bisa disebut

manajer lemah apabila perencanaannya yang jelek menyebabkan kelompoknya bergerak ke arah yang salah. Akan tetapi sebaliknya pemimpin dapat dikatakan manajer yang relatif efektif, khususnya apabila ia kebetulan mengelola orang-orang yang sangat memahami pekerjaannya dan memiliki dorongan yang kuat dalam bekerja menurut Davis (2001). Setiap orang sepertinya setuju bahwa kepemimpinan berbicara tentang bagaimana membuka jalan bagi kebebasan untuk memilih. Hal itu tentang bagaimana membuka orang-orang cukup termotivasi untuk memberikan hati dan jiwanya kepada apapun yang sedang mereka kerjakan.

2. Partisipasi Pegawai

Manajer yang partisipatif akan mengikutsertakan karyawan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan. Cara semacam ini bukan untuk melepaskan tanggung jawab, melainkan untuk berbagi tanggung jawab operasional dengan karyawan yang akan melaksanakan putusan bersama, demikian kesimpulan pendapat Davis (2001). Hasilnya adalah karyawan merasa terlibat tujuan kelompok, karyawan merasa ikut berpartisipasi dalam memecahkan masalah.

3. Lingkungan Fisik

Iklim organisasi sebagian besar ditentukan oleh sikap manajemen terhadap orang-orang dan hakekat hubungan diantara pegawai-pegawai dan diantara kelompok-kelompok.

Faktor yang mempengaruhi iklim, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengaruhnya terhadap perilaku manusia, yaitu:

a. Hakekat pekerjaan

Hakekat pekerjaan organisasi dan alirannya mempunyai pengaruh besar terhadap perilaku individu-individu dan kelompok dalam sistem urutan kerja. Misalnya, lingkungan fisik membentuk semacam iklim dimana para pegawai dicegah dari hal saling mempengaruhi karena sesuatu dan persyaratan untuk mengikuti urutan kerja.

b. Luas, bentuk dan susunan organisasi

Penambahan luas dan kompleksitasnya organisasi dapat mempengaruhi anggota-anggotanya. Dalam organisasi besar dimana informasi disampaikan melalui banyak

saluran, sehingga perlu adanya jenis hubungan/interaksi yang akan dapat membantu perkembangan, yaitu saling menghormati dan saling memahami serta aliran komunikasi yang bebas.

c. Kesehatan dan keselamatan kerja

Dalam suatu organisasi harus mampu memberikan kondisi kerja yang melindungi kesehatan dan keselamatan para pegawainya. Yaitu memberikan lingkungan pekerjaan yang melindungi dari resiko pencemaran udara, suara mesin, radiasi dan yang lainnya

Robert Stringer (2002) juga mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu Lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut.

1. Lingkungan eksternal

Industry atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan industry minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

2. Strategi organisasi

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

a. Praktik kepemimpinan akan bervariasi, bergantung pada strategi yang dilaksanakan

b. Pengaturan organisasi akan dikembangkan untuk memperkuat strategi-strategi yang berbeda.

c. Strategi jangka panjang akan mempunyai dampak terhadap kekuatan sejarah yang menentukan iklim organisasi.

3. Pengaturan organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

4. Kekuatan sejarah

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatannya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

Dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa pengaruh iklim organisasi bukan hanya dari faktor internal tetapi lingkungan eksternal juga berpengaruh terhadap iklim organisasi tersebut. Pada intinya membangun komunikasi antar karyawan maupun pimpinan sangatlah penting agar adanya kepuasan antar karyawan maupun pimpinan.

2.2.2.3 Dimensi iklim organisasi

Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat, atau karakteristik variable iklim organisasi. Dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan beberapa pada setiap organisasi.

Steve Kelneer (1990) sebagaimana dikutip oleh Lila (2002) menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

1. Flexibility conformity

Fleksibilitas dan conformity merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru

merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

2. Responsibility

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

3. Standards

Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

4. Reward

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

5. Clarity

Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

6. Tema Commitment

Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Menurut Robert Stringer dalam Wirawan (2007:131-133) dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

1. Struktur (Structure)

Struktur organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

2. Standar-standar (Standards)

Mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar yang tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

3. Tanggung Jawab (Responsibility)

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos untuk diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalah problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4. Penghargaan (Recognition)

Mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Penghargaan yang rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

5. Dukungan (Support)

Perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

6. Komitmen (commitment)

Perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Sementara itu Lussier (1996) sebagaimana dikutip oleh Barkah (2002) mengatakan sejalasnya yaitu :

1. Struktur, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun.
2. Responsibility, merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai.
3. Reward, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan.
4. Warmt, berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawanan dalam organisasi.
5. Support, berkaitan dengan dukungan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dukungan seperti dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja.
6. Organizational identity and loyalty, berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya.
7. Risk, berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan. Adapun dimensi dan indikator menurut Kusnan dalam Darodjat (2015:85) yaitu :

1. Tanggung Jawab

Indikator dari tanggung jawab diartikan bagaimana pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil karyawan di dalam perusahaan.

2. Identitas Individu dalam Organisasi

Identitas Individu dalam Organisasi diartikan karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan mencapai tujuan pada perusahaan.

3. Kehangatan antar karyawan

Kehangatan antar pegawai merupakan bagaimana interaksi antar karyawan dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.

4. Dukungan

Dukungan diartikan sebagaimana karyawan saling membantu dan memberikan support antar karyawannya.

5. Konflik

Konflik diartikan bagaimana karyawan dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

Dari beberapa teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa perasaan senang, loyalitas merupakan hasil dari dimensi iklim organisasi. Artinya dengan membuat para karyawan merasa betah dan merasa nyaman maka dapat memberikan keleluasan pada karyawan. Sehingga lebih mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya.

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam kerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual (Sutrisno, 2014:75-76).

Mullins dan Steers dalam Irsan (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak variabel, seperti struktur organisasi, karakteristik karyawan, motivasi kerja, disain pekerjaan, iklim organisasi, perilaku pemimpin atau kepemimpinan. Dalam penelitiannya (Isnanda Zainur Rohman 2017) beliau

mengatakan Perilaku yang agresif atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya akan timbul jika karyawan tidak puas dalam bekerja. Karyawan akan melakukan sabotase, membuat kesalahan dengan disengaja, menentang atasan dan melakukan pemogokan kerja. Sedangkan jika karyawan merasa puas dalam bekerja, produktivitas atau hasil kerja karyawan juga akan meningkat. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada prestasi kerja dan kerja yang baik.

Menurut Handoko (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Apabila sebuah organisasi ingin agar visi dan misinya bisa tercapai maka harus bisa terciptanya kepuasan kinerja seperti yang di katakan (Sutrisno 2014) bahwa untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal maka salah satu faktor yang terpenting adalah kepuasan kerja. Bagi organisasi suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi .Sesuatu yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun secara individual dapat terjadi jika karyawan merasa tidak puas dalam bekerja .

Dengan demikian dari pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan arah tujuan dari suatu organisasi dimana kepuasan kerja akan dilihat dari perilaku yang agresif ataupun sebaliknya. Dan perilaku tersebut akan muncul apabila adanya ketidakpuasan dan puasnya karyawan didalam bidang kerjanya ataupun iklim organisasi yang mendukung.

2.2.3.2 Faktor faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja

Dalam sebuah organisasi tentunya salah satu faktor yang diinginkan dari pemimpin ataupun karyawan adalah adanya kepuasan kerja dari setiap orang yang berperan didalam organisasi tersebut. Tetapi tidak menutup kemungkinan juga bahwa masih banyak yang tidak bisa merasakan puasanya kerja didalam suatu organisasi ataupun sebaliknya. Tentunya hal ini sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan

dalam jangka panjang . Kusmaningtyas (2013) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu refleksi terhadap terpenuhinya kebutuhan dan keinginan individu yang didapat dari pekerjaannya.

Menurut Robbins (dalam kinanti 2012) juga mengemukakan bahwa variabel variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah:

a) Mentality challenging (Kerja secara mental yang menantang)

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

b) Equitable Reward (Penghargaan yang setimpal)

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan , tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

c) Supportive Working(Kondisi Lingkungan Kerja yang Mendukung)

Karyawan akan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim(terlalu banyak atau sedikit)Disamping itu kebanyakan karyawan lebih menyukai pekerjaan dekat rumah dengan fasilitas yang bersih dan relative modern,dan dengan alat-alat yang memadai.

d) Supportive Colleagues (Rekan Kerja yang Mendukung)

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan

interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku seorang atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila mendengar langsung pendapat pegawai lainnya .

Sedangkan Hasibuan (dalam kinanti 2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh :

- 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 kepemimpinan
- 7) Sifat pekerjaan yang monoton atau tidak

Menurut pendapat Gilmer (1966) dalam bukunya Moch. As'ad (2004 : 114) tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1) Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.

- 2) Keamanan kerja.

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.

- 3) Gaji.

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

- 4) Manajemen kerja.

Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

5) Kondisi kerja.

Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaluran, kantin, dan tempat parkir.

6) Pengawasan (Supervisi).

Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

7) Faktor intrinsik dari pekerjaan.

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

8) Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.

9) Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja

10) Fasilitas.

Fasilitas kantor, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut pendapat Moh. As'ad (2004:115), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.

- b. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
- c. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.
- d. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Adapun pendapat lain yang dikemukakan oleh (Ghiiseli dan Brown) bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kinerja :

a. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

d. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (sense of belonging). As'ad (2004, p. 112).

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya faktor sosial,keamanan kerja , maupun finansial sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain adanya fasilitas yang menjamin di dalam suatu organisasi tetapi yang harus lebih diutamakan adalah komunikasi. Dimana komunikasi yang baik antar karyawan dengan pimpinan akan menghasilkan pelayanan yang prima.

2.2.3.3 Teori teori Kepuasan Kerja

Menurut (Wexley dan Yukl dalam Kinanti 2012) mengatakan bahwa ada tiga macam teori-teori tentang kepuasan kerja yaitu discrepancy theory (teori perbandingan), equity theory (teori keadilan), two factor theory (teori dua faktor) :

a. Discrepancy Theory (Teori Perbandingan)

Teori ini dipelopori oleh Porter pertama kali pada tahun 1974 (dalam Kinanti, 2012), yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga menjadi discrepancy yang negatif. Maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

b. Equity Theory (Teori Keadilan)

Teori ini dikembangkan oleh Adams (dalam Kinanti 2012), adapun pendahuluan dari teori ini adalah Zalesnik (dalam Kinanti 2012). Prinsip dari teori ini bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak atas situasi. Perasaan equity ataupun inequity atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas sekantor maupun ditempat lain.

c. Two Factor Theory (Teori Dua Faktor)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang berlanjut. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg pada tahun 1959 (dalam Kinanti 2012), berdasarkan penelitiannya beliau membagi situasi yang mempengaruhi sikap seorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok satisfier atau motivator dan kelompok dissatisfier atau hygiene factors. Satisfier (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari achievement,

recognition, work itself, responsibility, dan advancement. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan . Disatisfier (hygiene factors) adalah faktor faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari company policy, and administration, supervision tehncial salary, interpersonal relations, work condition, job securty, and status. Perbaikan atas kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan , tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja .

Frederick Herzberg (dalam Aruan dan Fakhri, 2015) berdasarkan penelitiannya dikembangkan gagasan bahwa terdapat dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang didalam pekerjaannya yaitu intrinsik dan ekstrinsik.

1) Faktor Intrinsik

Faktor yang berhubungan dengan aspek- aspek yang berasal dari dalam dirinya .Jadi berhubungan dengan job content.Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (job content) yaitu kandungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

2) Faktor Ekstrinsik

Faktor yang berasal dari luar dirinya .Faktor ini berhubungan dengan job context.Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan hal hal yang berada di lingkungan kerja yang ada disekitarnya (job content). Menurut hasil penelitian Herzberg (dalam Aruan dan Fakhri 2015) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain sebagai berikut ;

a). Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya .

b). Hal –hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang dianggap remeh pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain- lain.

c). Karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Dari beberapa teori diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap individual tentunya ingin mencapai kepuasan itu sendiri .Disamping adanya faktor pendukung seperti lingkungan kerja, hubungan antar karyawan, gaji, jabatan dan lain-lain . Pengaruh dari luar dan dari dalam juga tidak kalah pentingnya dimana sangat besar dampaknya terhadap kepuasan kerja seseorang .

2.2.3.4 Gejala –gejala Ketidakpuasan Kerja

Setelah mengetahui adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja , maka ada beberapa point penting yang perlu diketahui dari beberapa tanda-tanda ketidakpuasan pada karyawan. Menurut As’ad (dalam kinanti ,2012) dijelaskan bahwa gejala-gejala ketidakpuasan adalah sebagai berikut :

a. Kelesuhan yang berlebihan .karyawan yang tidak nyaman dengan pekerjaan akan cenderung lesu dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang diberikan kepadanya . Tidak adanya semangat yang diperlihatkan oleh pegawai tersebut sehingga menimbulkan kelesuan yang berlebihan dalam bekerja.

b. Banyak bercakap-cakap pada waktu jam kerja, terutama pembicaraan pribadi masing-masing.Indikasi ini menunjukkan ada suatu ketidakpuasan dalam pekerjaan yang menyebabkan mereka lebih memilih untuk bercakap-cakap dengan karyawan lainnya.

c. Pemakaian barang-barang kantor dengan boros .Dengan adanya indikasi ketidaknyamanan,pegawai akan lebih memakai barang-barang kantor ,hal ini disebabkan karena sering terjadi kesalahan dalam bekerja ataupun melakukan sesuatu untuk keperluan pribadi, seperti mencetak menggunakan printer kantor ataupun menggunakan alat tulis berlebihan.

d. Banyak waktu yang terbuang. Tidak nyaman dalam bekerja dapat menyebabkan kurang cepat dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dikarenakan pegawai lebih fokus kepada hal-hal-hal, seperti mengobrol dengan rekan kerja ataupun keluar ruangan tanpa adanya tujuan kepentingan pekerjaan.

e. Keteledoran dan ketidakhati-hatian .Ketidaknyamanan dapat menyebabkan kurang fokusnya dalam bekerja. Ketidak fokusan dalam bekerja menyebabkan keteledoran untuk ketidak hati-hatiannya dalam menyelesaikan pekerjaan.Hal ini tentu dapat merugikan perusahaan.

f. Ketidaksediaan untuk bekerja sama antara atasan dengan bawahannya .Hubungan antar atasan dan bawahan salah satu yang terpenting yang mempengaruhi kepuasan . Jika atasan maupun bawahan tidak bersedia untuk bekerja sama satu sama lain ,maka akan dirasakan hubungan yang tidak menyenangkan dan dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam melakukan pekerjaan terutama pekerjaan yang menyangkut kerja sama team ataupun kelompok.

Ketidakpuasan dapat diekspresikan dalam beberapa cara .Misalnya dari pada berhenti para karyawan dapat melakukan keluhan ,melakukan pembangkangan ,mencuri barang-barang milik organisasi atau melalaikan sebagian tanggung jawabnya .Cara cara tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Robbins dalam kaswan ,2012):

1. Keluar (Exit), yaitu perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi . Meliputi mencari posisi baru juga mengundurkan diri.
2. Bersuara(Voice), yaitu secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi.Meliputi menganjurkan perbaikan,mendiskusikan permasalahan dengan atasan dan beberapa bentuk serikat kerja
3. Kesetiaan (Loyalty), yaitu pasif tapi optimis menunggu kondisi mengalami perbaikan .Meliputi berbicara lantang untuk organisasi dalam menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya bertindak secara efektif.

4. Mengabaikan (Neglect), yaitu secara pasif membiarkan keadaan semakin memburuk .Meliputi kemangkiran atau keterlambatan yang kronik,usaha kerja yang menurun,dan tingkat kesalahan yang meningkat.

2.2.3.5 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut As'ad indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja (Supryanto & 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

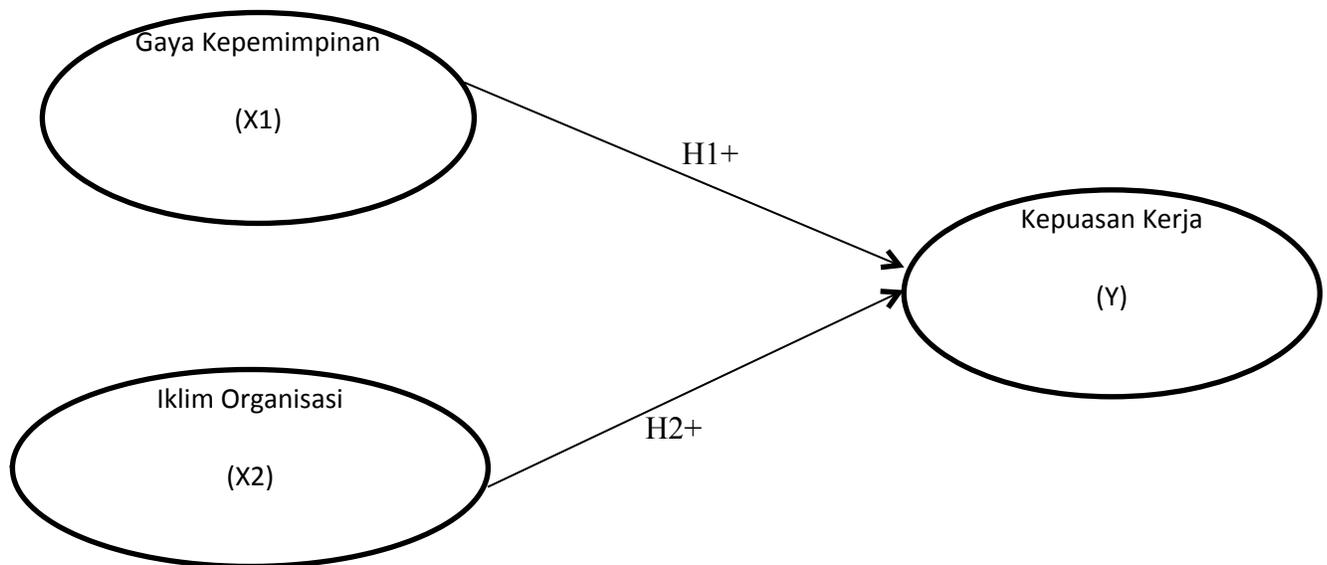
Merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/ kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat.

Maka dapat ditarik kesimpulan dari setiap point diatas adalah ketidakpuasan itu sendiri berarti sesuatu yang melibatkan perasaan tidak bahagia. Hal –hal yang mempengaruhi itu biasanya akan adanya iklim organisasi yang tidak mendukung dan dampak negatifnya adalah loyalitas terhadap perusahaan atau organisasi akan berkurang. Begitupun dengan sebaliknya kepuasan kerja itu melibatkan perasaan bahagia dan senang,dan dampak positifnya adalah loyalitas kepada perusahaan akan bertambah.

2.3 Metode Konseptual

Dari teori dan model konsep diatas maka dapat dibuat model hipotesis sebagai berikut:

Gambar 2. 1 Metode Konseptual



2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah pernyataan atau dugaan yang masih bersifat lemah dan perlu diuji kebenaran karena pada dasarnya masih bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian sehingga harus diuji secara empiris.

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pada Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan salah satu peran yang sangat penting didalam sebuah organisasi. Arah dan tujuan dari organisasi tersebut akan jelas terlihat apabila penerapan gaya kepemimpinannya dapat diterapkan secara baik. Begitupun dengan hasil dari tujuan organisasi itu sendiri yaitu kepuasan kerja dari karyawan maupun pimpinan. Kerja sama dari team maupun pimpinan yang menyetir organisasi itu sendiri sangat di butuhkan dalam menjalankan visi dan misi dari organisasi tersebut. Ketika pemimpin menumbuhkan loyalitas dan rasa memiliki antar bawahan dan atasan maka tidak akan ada rasa canggung, maupun sungkan terhadap pimpinannya begitupun sebaliknya. Adapun tipe Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinan-nya 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.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh I Nyoman Gede Astina, Anak Agung Ayu Sriathi, (2016) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif antar Gaya kepemimpinan pada kepuasan kinerja. Kemudian pada penelitian Maqsood (2013) juga menyatakan bahwa adanya hubungan positif antar Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kinerja karyawan. Dari pengembangan hipotesis di atas maka dapat dirumuskan hipotesis pertama berupa :

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja

2.4.2 Pengaruh Iklim Organisasi Pada Kepuasan Kerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah iklim organisasi .Dan salah satu cara dalam mencapai tujuannya adalah tercapainya iklim organisasi yang kondusif.

Menurut Swastha (2008:130) yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas dari proses interaksi dari sebuah organisasi untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya proses interaksi ini, karyawan akan melakukan penilaian-penilaian tentang perusahaan dan membentuk persepsi dalam dirinya tentang iklim organisasi tempatnya bekerja. Jika karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan menerapkan peraturan yang tidak memiliki kesesuaian dengan nilai dirinya maka kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya jika karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan menerapkan peraturan yang memiliki kesesuaian dengan nilai dirinya maka kepuasan kerja akan tercipta.

Setiap orang yang mengambil alih dalam sebuah perusahaan tentunya menginginkan sebuah iklim organisasi yang sehat, kondusif dan terasa nyaman. Hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap beban kerja ataupun setiap tugas yang diberikan kepada mereka . Sehingga apabila kondisi iklim organisasi yang berbanding terbalik dengan harapan mereka tentunya akan menimbulkan ketidakpuasan di dalam diri mereka.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Khaeron (2009) bahwa kepuasan kerja karyawan akan meningkat jika iklim organisasi tersebut baik dan sehat karyawan akan nyaman dalam menyelesaikan tugasnya. Dan hal ini didukung oleh penelitian yang di lakukan oleh Faozi (2014) yang menemukan hasil penelitian bahwa iklim organisasi juga memiliki pengaruh yang positif pada kepuasan kerja. Made Agastia rahadian dan I Gusti Made (2017) juga mengemukakan dalam penelitiannya yaitu iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Untuk itu di dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Pada Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan dan iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan karena pada dasarnya peran dari pemimpin dan dampak dari iklim organisasi itu sendiri mempengaruhi kepuasan kerja dari para karyawan. Dalam sebuah organisasi apabila peran pemimpin sejalan dan didukung oleh iklim organisasi yang positif maka akan menumbuhkan kerja yang efektif. Sementara itu iklim organisasi juga merupakan faktor penunjang didalam sebuah organisasi dimana serangkaian lingkungan kerja atau suasana kerja yang berada di sekitar tempat kerja dan mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan karakter seseorang .

Sementara itu kepuasan kerja didalam sebuah organisasi merupakan dampak dari peran pemimpin dan faktor lingkungan dari dalam maupun luar organisasi tersebut. Dimana kepuasan kerja berkaitan ataupun berhubungan dengan perasaan senang dan tidak senang, suka dan tidak suka terhadap peraturan ataupun ketetapan yang diterapkan didalam organisasi tersebut.

Hal ini sejalan dengan dengan penelitian yang dilakukan oleh Isnanda Zainur Rohman (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain oleh I Nyoman Gede Astina, Ayu sriathi (2016) juga menemukan bahwa Pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dapat berpengaruh pada kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis ketiga:

H3: Gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja.