

## **BAB II**

### **KAJIAN KEPUSTAKAAN, RERANGKA PEMIKIRAN, MODEL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Kepustakaan**

Bab ini berisi tentang deskripsi teoritis variabel penelitian yang meliputi teori-teori budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan karyawan serta hasil-hasil dari peneliti terdahulu yang meneliti penelitian serupa, dengan memfokuskan hubungan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sering dihubungkan dengan strategi untuk mengelola orang-orang dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bisnis. MSDM sering dilihat sebagai suatu mekanisme pengintegrasian antara kebijakan perusahaan dan penerapannya dalam mengelola SDM, dalam kaitannya dengan strategi organisasi, dan sebagaimana akhir-akhir ini diungkapkan, bahwa manusia adalah sumber yang perlu dikelola seperti juga sumber-sumber yang lain. Manusia lebih dipandang sebagai aset perusahaan daripada sebagai biaya (Cushway, 1994:4)

### **2.1.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses merekrut, melatih, menilai dan memberi kompensasi karyawan, serta memperhatikan hubungan pekerja, kesehatan, keamanan serta keadilan (Dessler, 2015:36). MSDM didefinisikan Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2006:5) sebagai kebijakan, praktik dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

MSDM adalah bagian dalam suatu organisasi yang berfokus pada dimensi manusia yang di dalamnya terdapat fungsi penempatan kerja (*staffing*), pelatihan, pengembangan, motivasi dan *maintenance* karyawan (De Cenzo & Robbins; 1996:8). Cushway (1994:5-6) mendefinisikan MSDM sebagai rangkaian strategi, proses, dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu.

### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Cushway (1994:6-7) mengemukakan tujuan MSDM mencakup hal-hal berikut ini:

- Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan dan dapat memenuhi kebutuhan pekerjanya;
- Melaksanakan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur SDM yang diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi;
- Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama dengan memperhatikan segi-segi SDM;

- Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan mereka;
- Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai untuk memastikan tidak adanya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi;
- Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dengan manajemen organisasi;
- Bertindak sebagai penjamin standar dan nilai organisasi dalam pengelolaan SDM.

### **2.1.1.3 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Cascio (2003:6) mengemukakan fungsi MSDM sebagai berikut :

#### *1. Staffing*

*Staffing* mencakup aktivitas yang terdiri dari (1) mengidentifikasi kebutuhan kerja di dalam suatu organisasi; (2) menentukan jumlah orang dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan; (3) melakukan perekrutan, seleksi dan promosi kandidat yang memenuhi standar.

#### *2. Retention*

*Retention* mencakup aktivitas yang terdiri dari (1) memberikan penghargaan terhadap karyawan yang menampilkan kinerja kerja secara efektif; (2) memastikan terjalinnya hubungan yang harmonis antara pekerja dan manager; (3) memelihara keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja.

### 3. *Development*

*Development* adalah fungsi HRM yang bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi karyawan di dalam pekerjaannya dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan karakteristik lainnya.

*HR specialist* biasanya menggunakan istilah kompetensi untuk menggambarkan hal tersebut di atas.

### 4. *Adjustment*

*Adjustment* adalah aktivitas yang bertujuan untuk memelihara kepatuhan terhadap peraturan yang ada di dalam suatu organisasi.

### 5. *Managing change*

*Managing change* adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan suatu organisasi untuk mengantisipasi dan merespon terhadap perkembangan yang terjadi baik di dalam lingkungan organisasi maupun yang di luar. Proses ini juga bertujuan untuk memampukan karyawan di semua level untuk mampu mengatasi perubahan.

Sedangkan Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright membagi fungsi MSDM ke dalam tabel 2.1 sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Fungsi MSDM**

<i>Employment and recruiting</i>	Wawancara, perekrutan, pengetesan, kordinasi perjanjian kerja sementara
<i>Training and development</i>	Orientasi, pelatihan keterampilan manajemen kinerja, peningkatan produktivitas
<i>Compensation</i>	Administrasi gaji dan upah, <i>job descriptions</i> , kompensasi, pembayaran insentif, evaluasi kinerja.
<i>Benefits</i>	Asuransi, administrasi cuti, rencana pension, pembagian keuntungan, rencana saham.

<i>Employee services</i>	Program pendampingan karyawan, layanan relokasi, layanan pindah penempatan
<i>Employee and community relations</i>	Survey perilaku, relasi dengan serikat, publikasi, kepatuhan terhadap hukum tenaga kerja, disiplin
<i>Personnel records</i>	Sistem informasi, rekam data
<i>Health and safety</i>	Inspeksi keselamatan, tes obat-obatan, kesehatan, kesejahteraan
<i>Strategic planning</i>	Sumber daya manusia asing, peramalan, perencanaan, <i>merger</i> dan akuisisi

(Sumber : Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, 2006:6)

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1 Konsep Budaya Organisasi**

Budaya adalah fenomena dinamis dan yang melatar belakangi munculnya sesuatu yang memengaruhi manusia di dalam berbagai cara. Budaya secara konstan dilakukan dan diciptakan dari interaksi satu orang dengan yang lainnya dan dibentuk dari perilaku individu tersebut (Schein, 2010:3). Budaya didefinisikan sebagai keyakinan normatif dan perilaku yang diharapkan di dalam suatu unit organisasi (Cooke & Szumal, seperti yang dikutip dalam Glisson, 2005:436). Keyakinan dan harapan ini menjelaskan bagaimana suatu tugas dijalankan dalam suatu unit organisasi dan menjadi dasar bagi pekerja yang ada di dalam organisasi tersebut untuk bekerja (Glisson, 2005:436).

Budaya organisasi adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan pengalaman bersama yang dialami oleh orang-orang dalam organisasi tertentu dari lingkungan sosial mereka (Jewel & Siegall, 1998:380). Hills dan Jones, seperti yang dikutip dalam Mehr (2012:782) mengemukakan budaya organisasi adalah kumpulan nilai dan norma yang dibagikan oleh orang atau kelompok di dalam

suatu organisasi dan mengendalikan bagaimana orang atau kelompok tersebut berinteraksi satu sama lain dan dengan *stakeholder* di luar organisasi. Selain itu, Vandevener dan Menefee (2006:189) mendefinisikan budaya organisasi sebagai individu-individu di dalam suatu organisasi yang memiliki persepsi yang serupa dan berbagi nilai inti – suatu rangkaian peraturan dasar atau petunjuk untuk memberikan dasar pemahaman bagi anggota di dalam kelompok dan berinteraksi satu dengan yang lainnya. Staw (1991:313) mengemukakan budaya organisasi adalah pola dari dasar asumsi-asumsi yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan dalam proses belajar untuk mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan adaptasi terhadap eksternal dan integrasi internal – pola asumsi-asumsi yang bekerja dengan cukup baik sehingga cukup untuk dikatakan valid dan oleh karenanya, diajarkan pada anggota organisasi yang baru sebagai cara yang benar untuk melakukan persepsi,berpikir dan merasakan relasi permasalahan tersebut. Sashkin dan Rosenbach (2013:3) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai dan kepercayaan yang saling dibagikan di antara anggota organisasi tertentu.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka secara garis besar budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai, keyakinan, pola-pola asumsi yang dibagikan dan diyakini kebenarannya sehingga dijadikan sebagai petunjuk mengenai bagaimana anggota organisasi menjalankan tugasnya, saling berinteraksi satu dengan lainnya, memecahkan masalah, dan beradaptasi dengan lingkungan luar (Cooke & Szumal, seperti yang dikutip dalam Glisson, 2005;

Glisson, 2005; Hills & Joones, seperti yang dikutip dalam Mehr, 2012; Staw, 1991; Vandefeer & Menefee, 2006; Sashkin & Rosenbach, 2013)

### **2.1.2.2 Dimensi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki 5 dimensi, yaitu *managing change*, *achieving goals*, *coordinating teamwork*, *cultural strength* dan *customer orientation* (Sashkin & Rosenbach, 2013:4-6).

#### **1. *Managing change***

Bagaimana organisasi mampu beradaptasi dan mengatasi secara efektif terhadap perubahan yang ada di dalam lingkungan. Organisasi adalah sistem yang terbuka karena semua organisasi terbuka, hingga batas tertentu, terhadap pengaruh dari lingkungan. Fakta ini semakin terlihat jelas sekarang ini, dimana teknologi dan sosial berubah secara cepat dibandingkan masa lampau.

#### **2. *Achieving goals***

Seluruh organisasi harus mencapai sejumlah target atau tujuan untuk klien atau pelanggan. Peran klien atau pelanggan sangat penting dalam perusahaan mengembangkan skala-skala tertentu untuk mengukur orientasi pelanggan. Perusahaan yang memiliki tujuan yang fokus dan terjabarkan dengan jelas memiliki pengaruh yang kuat terhadap kesuksesan dan pencapaian perusahaan.

#### **3. *Coordinating teamwork***

Kemampuan suatu organisasi untuk bertahan bergantung pada sebaik apa usaha masing-masing individu dan kelompok dalam organisasi saling terikat,

terkornisasi dan tersusun sehingga usaha setiap orang dalam kelompok dapat secara efektif selaras satu dengan yang lainnya.

#### 4. *Cultural strength*

Setiap organisasi memiliki budaya yang terbentuk dari pola nilai dan keyakinan yang dibagikan oleh beberapa, sebagian besar atau seluruh anggota organisasi. Ketika ada banyak nilai dan keyakinan yang berbeda dalam suatu organisasi, ikatan budaya tersebut akan semakin longgar. Tetapi juga nilai dan keyakinan dalam suatu kelompok dibagikan secara kuat oleh sebagian besar atau seluruh anggota organisasi, maka budaya tersebut akan semakin kuat dan akan semakin jelas terlihat.

#### 5. *Customer orientation*

Organisasi terkadang memiliki tujuan yang spesifik terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. Namun pertanyaan yang kemudian muncul adalah, apakah produk atau jasa tersebut selaras dengan apa yang diinginkan oleh klien atau pelanggan. Betapapun kuatnya suatu budaya dan betapapun baiknya fungsi-fungsi organisasi tersebut mampu memiliki kinerja yang baik, jika tidak ada yang menginginkan apa yang organisasi tersebut hasilkan atau lakukan, maka organisasi tersebut tidak akan sejahtera.

### **2.1.2.3 Anteseden Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terbentuk karena seseorang mengambil peran pemimpin ketika melihat bagaimana kemampuan sejumlah orang mampu mencapai sesuatu yang tidak mungkin dicapai oleh seorang diri (Schein, 2010:3; Staw, 1991:315).



Greenberg dan Baron, seperti yang dikutip dalam Yuwono, Suhariadi, Handoyo, Fajrianti & Septarini (2005:258-259), mengemukakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan budaya organisasi yaitu pendiri organisasi, interaksi internal.

#### **2.1.2.4 Konsekuensi Budaya Organisasi**

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa:

- Kepuasan kerja (Lund, 2003:228; Chang & Lee, 2007:176). Budaya organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi (Ghina, 2012:167). Penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah salah satu penyebab munculnya sikap karyawan terhadap organisasi untuk mengikatkan diri dan tetap berada di dalam suatu organisasi.
- *Organizational citizenship behavior* (Mohanty & Rath, 2013:72). Hasil penelitian ini mengungkapkan seluruh aspek budaya organisasi memengaruhi OCB secara positif. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam kerangka tertentu budaya organisasi memiliki potensi untuk membentuk OCB karyawan dalam suatu organisasi sehingga muncul asumsi bahwa apabila budaya organisasi ditumbuhkan dalam suatu organisasi, maka akan memunculkan perilaku OCB.
- Kesehatan mental (Glisson, 2005:442). Manager yang suportif, mengembangkan kemampuan individu, membina hubungan interpersonal yang positif, dan memotivasi individu untuk mencapai kesuksesan berdampak pada kesehatan mental individu.

- Kreativitas (Tajali, 2013:1241). Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kreativitas.

Robbins (2011:558-559) mengemukakan konsekuensi budaya organisasi sebagai berikut ini :

- Budaya organisasi dapat menciptakan iklim organisasi. Iklim organisasi mengacu pada persepsi anggota suatu organisasi yang dibagikan bersama tentang organisasi mereka dan lingkungan pekerjaan.
- Budaya organisasi meningkatkan komitmen organisasi.
- Budaya organisasi meningkatkan konsistensi perilaku karyawan, diaman hal ini secara jelas menguntungkan bagi perusahaan.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Konsep Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah pengaruh yang membentuk perilaku dan nilai orang lain (Schein, 2010:3). Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memengaruhi suatu kelompok yang terorganisir untuk mencapai suatu tujuan (Hughes, 2012:5). Robbins (2011:410) mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai visi atau tujuan tertentu.

Kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin memotivasi subordinatnya untuk mencapai tujuan tertentu (House, dalam Northouse, 2004:123). Northouse (2004:3) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana individu memengaruhi sekelompok individu lainnya untuk mencapai tujuan yang sama. Northouse mengemukakan empat komponen yang diidentifikasi sebagai

fenomena utama di dalam kepemimpinan yaitu (a) kepemimpinan adalah proses, (b) kepemimpinan adalah pengaruh, (c) kepemimpinan berlaku dalam konteks kelompok, dan (d) kepemimpinan melibatkan pencapaian tujuan.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka kepemimpinan dapat dirangkum sebagai kemampuan, proses memengaruhi dan memotivasi sekelompok individu untuk mencapai visi atau tujuan tertentu yang membentuk perilaku dan nilai individu (Hughes, 2012; House, dalam Northouse, 2004; Robbins, 2011; Schein, 2010).

### **2.1.3.2 Teori Kontingensi**

Berdasarkan teori kontingensi, kepemimpinan adalah proses yang melibatkan aspek pemimpin, pengikut dan situasi. Efektivitas suatu organisasi dapat dimaksimalkan jika pemimpin mampu membuat perilaku para pengikutnya sejalan antara situasi tertentu dan karakteristik pengikut itu sendiri (Hughes, 2012:520).

Berikut ini adalah beberapa teori kepemimpinan yang berdasarkan prinsip kontingensi yang terdapat dalam Hughes (2012:521, 530-531)

#### *1. Leader-Member Exchange (LMX) theory*

Teori ini membahas bagaimana interaksi pemimpin dengan anggota kelompoknya. Pemimpin tidak memperlakukan semua pengikutnya secara seragam dan sama rata. Secara umum, kelompok ini terbagi menjadi dua bagian yaitu *out-group* dan *in-group*. Pada *out-group*, hubungan antara

pemimpin dan pengikut berkualitas rendah, tidak adanya relasi interpersonal ketika menjalankan suatu kewajiban.

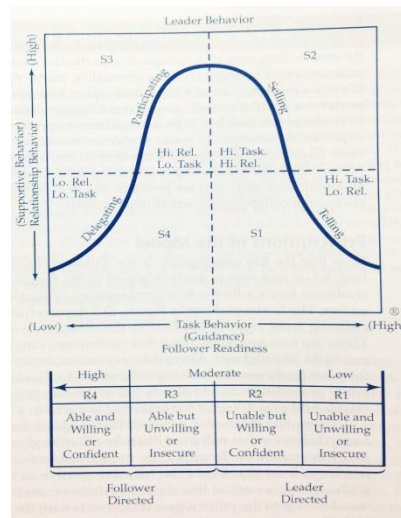
Sedangkan pada *in-group*, pemimpin membentuk hubungan yang berkualitas tinggi, yang melebihi tuntutan pekerjaannya. Hubungan ini menguntungkan kedua belah pihak. Sebagai imbalan atas kinerja kerja yang tinggi dari subordinat, pemimpin dapat memberikan *empowerment*, *sponsorship* dan mentoring.

## 2. *Situational Leadership Model*

Pada model kepemimpinan situasional, keefektifan seorang pemimpin tergantung pada fleksibilitasnya terhadap subordinat yang berbeda dengan memberikan perlakuan yang berbeda-beda. Teori ini membagi dua struktur yang membentuk model kepemimpinan situasional.

Struktur yang pertama adalah *task behavior*, yaitu sejauh mana pemimpin mengutarakan tanggung jawab individu dan kelompok. *Task behavior* mencakup mengutarakan apa yang harus dilakukan oleh subordinat, bagaimana melakukannya, kapan harus melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Struktur yang kedua adalah *relationship behavior*, yaitu seberapa banyak pemimpin terlibat dalam komunikasi dua arah. *Relationship behavior* mencakup mendengarkan, mendorong, memfasilitasi, mengklarifikasi, menjelaskan mengapa suatu tugas itu penting, dan memberikan dukungan.

**Gambar 2.1 Situational leadership**



(Sumber : Hughes, Ginnet dan G. J. Curphy. 2012:531)

### 3. Path-goal Theory

*Path-goal theory* pada awalnya dikembangkan oleh Evans (1970) dan kemudian dimodifikasi oleh House (1971), dirancang untuk mengidentifikasi gaya yang dipraktekkan oleh para pemimpin pada umumnya untuk memotivasi subordinatnya dalam mencapai tujuan *Path-goal theory* mendorong gagasan bahwa motivasi memegang peranan penting dalam bagaimana supervisor dan subordinatnya berinteraksi, dan bagaimana subordinat tersebut meraih keberhasilan melalui interaksi yang dilakukan oleh supervisor dan subordinat (Murdoch, 2013:15).

*Path-goal theory* menggunakan asumsi dasar yang sama dengan teori ekspektansi. Pemimpin yang efektif akan menyediakan atau memastikan ketersediaan penghargaan bagi pengikutnya (*the goal*) dan membantu mereka untuk menemukan jalan yang terbaik untuk mencapainya (*the path*). Sejalan

dengan hal tersebut, pemimpin akan membantu pengikutnya untuk mengidentifikasi dan menyingkirkan hambatan dan menghindari jalan buntu. Pemimpin juga akan memberikan dukungan emosional saat diperlukan (Robbins, 2011:418-419).

Tugas dan tanggung jawab pemimpin ini akan memengaruhi meningkatnya peluang pengikut untuk mengerahkan dirinya dalam berkinerja dan ekspektansi untuk mendapatkan penghargaan setelah menampilkan kinerja. Dengan kata lain, perilaku pemimpin akan memperkuat keyakinan pengikutnya bahwa jika mereka mengeluarkan sejumlah usaha tertentu, mereka akan mampu menyelesaikan sebuah tugas dan jika mereka menyelesaikan tugas itu, mereka akan mendapatkan hasil yang dihargai (Northouse, 2004:123-124).

*Path-goal theory* tersusun atas tiga struktur yaitu *leaders behaviors*, *followers* dan *situation* (Hughes, 2012)

#### 1. Leader behaviors

*Path-goal theory* mengasumsikan bahwa pemimpin bisa menggunakan berbagai gaya kepemimpinan yang berbeda pada pengikut yang berbeda, tetapi juga bisa menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda pada pengikut yang sama tetapi dalam situasi yang berbeda.

**Tabel 2.2 Gaya kepemimpinan *path-goal theory***

<p><i>Directive leadership</i></p>	<p>Pemimpin memberi tahu pengikutnya apa yang diharapkan, bagaimana melakukannya, kapan harus dilakukan dan bagaimana pekerjaan mereka selaras dengan pekerjaan orang lain. Perilaku ini meliputi melakukan penjadwalan, membentuk norma-norma, dan menjelaskan ekspektasi yang diharapkan dari pengikut dalam prosedur dan regulasi.</p>
<p><i>Supportive leadership</i></p>	<p><i>Supportive behavior</i> mencakup membina relasi yang ramah, mengekspresikan kepedulian terhadap kesejahteraan pengikut serta kebutuhannya, dan membuka diri terhadap pengikutnya. Perilaku ini ditandai dengan memperlakukan pengikut sama rata sambil menyadari perbedaan status antara pemimpin dan pengikutnya.</p>
<p><i>Participative leadership</i></p>	<p>Pemimpin dan pengikutnya saling berbagi mengenai masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, mendengarkan saran, perhatian dan rekomendasi pengikutnya, dan mempertimbangkan masukan dari pengikut dalam proses pengambilan keputusan.</p>
<p><i>Achievement-oriented leadership</i></p>	<p>Pemimpin menampilkan perilaku menuntut dan mendukung dalam interaksinya dengan peingkut. Pemimpin akan membuat target yang menantang untuk kelompoknya, dan secara terus menerus mencari cara</p>

	<p>untuk meningkatkan kinerja kelompok. Pemimpin dengan gaya seperti ini mengharapkan pengikutnya untuk selalu menampilkan kinerja yang tinggi. Pemimpin juga memiliki kepercayaan diri yang tinggi terhadap pengikutnya bahwa pengikutnya mampu untuk menampilkan usaha yang cukup, mampu untuk mencapai hasil yang diharapkan, dan lebih jauh lagi akan memberikan tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.</p>
--	--

(Sumber : Northouse, 2004:125-127)

## 2. The followers

Dalam *path-goal theory*, terdapat dua variable pengikut yaitu yang berkaitan dengan kepuasan pengikut dan yang berkaitan dengan persepsi pengikut terhadap kemampuannya dibandingkan dengan tugas yang mampu diselesaikannya. Dalam konteks kepuasan kerja pengikut, pengikut akan mendukung pemimpinnya sepanjang pengikut melihat perilaku pemimpinnya berarti meningkatkan kepuasan mereka. Kepuasan pengikut tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga oleh karakter dan *locus of control* mereka.

## 3. The situation

Variabel lainnya yang terdapat dalam teori ini adalah situasi yang di dalamnya terdapat tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja utama. Ketiga faktor ini mampu memengaruhi kepemimpinan sebagai faktor motivasional, atau faktor yang menghambat perilaku pengikut, atau sebagai penghargaan. Selain



memengaruhi pemimpin, situasi juga berpengaruh terhadap kepuasan pengikut yaitu dalam kemampuan, keterampilan atau kepribadian.

### **2.1.3.3 Konsekuensi Kepemimpinan**

*Path-goal theory* mengemukakan bahwa, tergantung pada pengikut dan situasi, gaya kepemimpinan yang berbeda dapat meningkatkan penerimaan pengikut terhadap pemimpin, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan ekspektansi bahwa usaha yang mereka lakukan dapat menghasilkan kinerja yang efektif dan diikuti dengan penghargaan (Hughes, Ginnett & Curphy; 2012:542).

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, kepemimpinan dapat mempengaruhi beberapa variabel, diantaranya :

- Kepuasan kerja (Rizi, 2013:9; Wallace, 1995:187). Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tertentu dalam situasi tertentu di tempat kerja berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Semakin kuat pengaruh gaya kepemimpinan, semakin besar kepuasan kerjanya.
- Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *learning organization* (Chang & Lee, 2007:176). Bila organisasi mampu menggunakan kepemimpinan dengan baik, organisasi akan mungkin menciptakan visi yang dibagikan bersama lebih tinggi dibanding sebelumnya, mampu mengembangkan individu dan mampu berkorporasi secara sistematis.
- Budaya organisasi (Wallace, 1995:187). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap budaya organisasi. Budaya yang kuat

dihasilkan oleh kepemimpinan yang menekankan budaya pada anggota kelompoknya.

#### **2.1.3.4 Fungsi Pemimpin Dalam Sektor Pelayanan Kesehatan**

Flarey, dalam Marquis dan Huston (2003:20-21) mengemukakan agar rumah sakit mampu untuk menghadapi perubahan yang cepat dalam sektor kesehatan, maka organisasi memerlukan peran pemimpin berdasarkan proses manajemen sumber daya manusia berikut ini:

- *Mobilizing*

Pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada subordinatnya untuk menerima perubahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

- *Enabling*

Pemimpin harus menjadi pelatih dan mentor bagi karyawannya salah satunya dengan *empowerment*.

- *Defining*

Pemimpin harus menciptakan tujuan yang cukup tinggi dengan mengambil resiko untuk masa depan organisasi.

- *Measuring*

Pemimpin harus mengukur kinerja organisasi secara terus menerus, salah satunya dengan mengukur kepuasan konsumen.

- *Communicating*

Pemimpin harus mengkomunikasikan tujuan dan budaya organisasi, oleh karenanya organisasi membutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menjabarkan secara detail, sekaligus efektif dan antusias.

## **2.1.4 Kepuasan Kerja**

### **2.1.4.1 Konsep Kepuasan Kerja**

Berikut ini adalah beberapa definisi kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah:

- Sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2011:114),
- perasaan positif dan negatif serta sikap yang dihayati terhadap pekerjaan (Schultz & Schultz, 1994:271),
- kondisi emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian kerja dan pengalaman kerja seseorang (Locke, seperti yang dikutip dalam McKenna, 2000:277),
- respon emosional positif yang muncul dari penilaian kerja atau aspek spesifik dalam pekerjaan (Smith, seperti yang dikutip dalam Rizi, 2013:8).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari hasil penilaian kerja atau aspek spesifik dalam pekerjaan, dan pengalaman seseorang (Locke, seperti yang dikutip dalam McKenna, 2000; Robbins & Judge, 2015; Smith, seperti yang dikutip dalam Rizi, 2013; Schultz & Schultz, 1994 p.271).

#### **2.1.4.2 Dimensi Kepuasan Kerja**

Smith, Kendall dan Hulin dalam Luthans (2011:141-142) mengemukakan lima dimensi yang membentuk kepuasan kerja, yaitu

1. *The work itself*. Se jauh mana pekerjaan tersebut mampu menyediakan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. *Pay*. Se jauh mana upah yang diterima oleh karyawan dan derajat bagaimana upah tersebut dirasakan sesuai dibandingkan dengan orang lain di dalam organisasi.
3. *Promotion opportunities*. Kesempatan untuk memperoleh promosi di dalam organisasi.
4. *Supervision*. Se jauh mana kemampuan supervisor untuk memberikan bimbingan secara teknis dan bimbingan terhadap karyawan.
5. *Coworkers*. Derajat se jauh mana rekan kerja dirasakan mampu secara kemampuan teknis dan memberikan dukungan sosial.

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

Kepuasan kerja tergantung pada faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan, mulai karakter pekerjaan dan lingkungan pekerjaan itu sendiri, serta faktor personal yang meliputi usia, kesehatan, jumlah pengalaman kerja, stabilitas emosi, status sosial, aktivitas rekreasi, keluarga dan relasi sosial lainnya (Schultz & Schultz, 1994:277-281). Berikut ini adalah faktor personal yang memengaruhi kepuasan kerja

Aamodt (2010:367) mengemukakan faktor-faktor yang menyebabkan munculnya kepuasan kerja adalah *individual predisposition, satisfaction with life, job expectations, organizational fit, perceptions of fairness, coworkers, stressors*, dan *the job itself*. McKenna (2000:277-278) mengemukakan faktor-faktor yang menyebabkan munculnya kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji dan tunjangan. Pentingnya keadilan dalam pemberian penghargaan adalah faktor yang harus dipertimbangkan (Witt & Nye, 1992).
2. Promosi. Level kepuasan kerja tergantung pada sistem yang diterima untuk melakukan pekerjaan, baik itu sistem berdasarkan merit atau senioritas, atau sistem lainnya.
3. Pekerjaan. Pekerjaan yang di dalamnya meliputi (1) keterampilan yang digunakan untuk melakukan tugas pekerjaan (Glisson & Durick, 1988); (2) ketertarikan dan tantangan moderat yang muncul dari pekerjaan tersebut (Katzell, Thompson & Guzzo, 1992); (3) ambiguitas dalam pekerjaan, bagaimana individu-individu mengerti pekerjaan mereka secara jelas (Glisson & Durick, 1988).
4. Kepemimpinan. Pemimpin yang *people centred* dan pemimpin yang partisipatif menentukan kepuasan kerja (Miller & Monge, 1986).
5. Kelompok kerja. Kelompok kerja internal dan rekan kerja yang suportif memiliki fungsi nilai dimana mereka biasanya akan menghalangi ketidakpuasan tersebut muncul ke permukaan, dibandingkan dengan meningkatkan kepuasan kerja.

6. Kondisi kerja. Jika kondisi tempat bekerja baik, nyaman, dan aman, bila diatur dengan tepat akan memengaruhi kepuasan kerja.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

- Kepuasan kerja (Lund, 2003:228; Chang & Lee, 2007:176). Budaya organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Kepuasan kerja (Rizi, 2013:9; Wallace, 1995:187). Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan.
- *The operation of learning organization* memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja (Chang & Lee, 2007:176)

#### **2.1.4.4 Konsekuensi Kepuasan Kerja**

*Robbins & Judge (2011:119-121) mengemukakan dampak kepuasan kerja sebagai berikut:*

1. Kinerja

Bila dilihat pada level organisasi, bukan individual, organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi dengan karyawan yang lebih tidak puas .

2. *Organizational Citizenship Behavior*

Karyawan yang puas akan cenderung membicarakan hal yang positif dengan organisasi, membantu orang lain, dan bekerja melebihi apa yang diharapkan dalam pekerjaannya. Lebih lanjut, karyawan yang puas lebih

mau untuk mengerjakan tugas di luar pekerjaan mereka karena mereka ingin mendapatkan pengalaman yang positif. Beberapa penelitian berikutnya mengatakan kepuasan kerja memengaruhi OCB melalui persepsi keadilan.

### 3. Kepuasan pelanggan

Karyawan yang puas cenderung lebih ramah, ceria, dan responsif yang dihargai oleh pelanggan. Kualitas ini membangun kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Karyawan yang puas bisa meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan.

### 4. *Absenteeism*

Ada hubungan negatif yang moderat antara kepuasan kerja dan absenteeism. Karyawan yang tidak puas akan lebih sering meninggalkan pekerjaan, sedangkan karyawan yang lebih puas cenderung memiliki kehadiran yang lebih tinggi dibanding karyawan yang lebih tidak puas.

### 5. *Turnover*

Ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dan turnover, namun untuk hal ini, hubungannya lebih kuat dibandingkan absenteeism. Meskipun demikian, ada faktor-faktor lain di luar kepuasan yang juga memengaruhi kecenderungan seseorang untuk meninggalkan organisasi, seperti kondisi bursa kerja, harapan terhadap peluang pekerjaan lainnya, dan posisi seseorang dalam organisasi tersebut. Penelitian sebelumnya mendapati adanya moderator antara kepuasan kerja dan turnover yaitu level kinerja karyawan. Secara spesifik, tingkat kepuasan lebih tidak penting digunakan

untuk memprediksi turnover bagi superior performers karena organisasi biasanya memberikan effort yang lebih terhadap individu tersebut, baik dalam hal kenaikan gaji, pujian, pengakuan, kesempatan promosi dan selanjutnya. Namun hal sebaliknya terjadi pada individu dengan poor performance. Mereka kemungkinan akan merasakan tekanan yang lebih besar yang mendorong mereka untuk berhenti. Oleh karenanya, kepuasan kerja lebih signifikan memengaruhi *poor performers* untuk tetap bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan *superior performers*.

#### 6. Perilaku menyimpang di tempat kerja

Ketidakpuasan kerja memprediksi banyak perilaku khusus, termasuk upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan hakikat, pencurian di tempat kerja, pergaulan yang tidak pantas, dan kelambanan. Para peneliti berpendapat bahwa perilaku ini adalah indikator sebuah sindrom yang lebih luas yang disebut perilaku menyimpang di tempat kerja (atau penarikan diri karyawan).

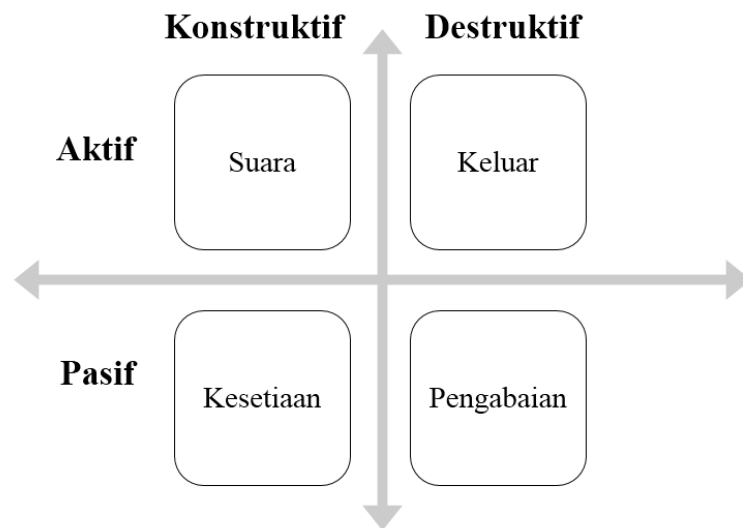
*Robbins dan Judge (2015:52-53) membedakan dua dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif untuk memahami konsekuensi ketidakpuasan, sebagai berikut:*

- Keluar. Respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri.
- Suara. Respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.



- Kesetiaan. Respon kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal.
- Pengabaian. Respon pengabaian secara pasif membiarkan kondisi-kondisi itu memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan yang bertambah.

**Gambar 2.2 Respon-respon terhadap Ketidakpuasan Kerja**



(Sumber : Robbins, dan Judge., 2011: 118)