

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut W. Newstrom dan Keith Davis (dalam Hadari Nawawi, 2003) kepuasan kerja adalah perasaan dan emosi senang atau tidak yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang efektif berupa perasaan yang relatif menyukai atau tidak menyukai sesuatu (yang terlihat dari komentar pekerja, misalnya dengan menyatakan: “saya menikmati /menyukai berbagai variasi yang terdapat di dalam tugas-tugas yang harus saya kerjakan”).

Kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap suatu tugas/pekerjaan, berdasarkan kondisi fisik dan kondisi sosial di tempat seseorang bekerja (John R, Scherhorn , James G Hunt dan Richard N. Obsorn dalam Hadari Nawawi, 2003) sedangkan Stephen P. Robbins (dalam Hadari Nawawi 2003) berpendapat bahwasanya kepuasan kerja adalah sikap umum dari setiap individu terhadap pekerjaannya.

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para anggota. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan

kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya

Menurut Martoyo (2000), kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima individu dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap individu secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Kepuasan kerja merupakan persepsi seseorang mengenai pekerjaan, berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaya atasan, aturan dan prosedur kerja, rekan kerja, kondisi kerja dan tingkat kompensasi yang diterima. Elemen-elemen kerja yang berhubungan dengan kepuasan kerjadianteranya adalah nilai kompensasi, promosikerja, kondisi kerja, supervisi, cara kerja organisasi dan hubungan yang tercipta antara atasan dan bawahan (Mosedeghard dan Yannoammadian, 2006).

Menurut Hasibuan (2007) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi,

kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Menurut Strauss & Sayles (dalam Handoko, 2001) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi, individu yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Individu yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Menurut Howell (dalam Munandar, 2008) kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

Berdasarkan definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri individu yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Strause G dan Syles (dalam Hadari Nawawi 2003), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

a. Pengharapan

Faktor ini adalah kebutuhan dan keinginan dari pekerja/anggota organisasi untuk memperoleh sesuatu sebagai pengharapan pada saat belum bekerja terhadap pekerjaannya.

b. Penilaian Diri

Penilaian atau evaluasi dilakukan seseorang untuk mengetahui kesesuaiannya dengan pekerjaan atau mengungkapkan kemampuan kerja sekarang dibandingkan dengan kemampuan yang harus dipenuhi oleh jabatan yang diinginkannya setingkat lebih tinggi dari jabatan sekarang. Dengan demikian seseorang akan merasa puas apabila dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaannya sekarang atau karena semua kemampuan untuk memangkuk suatu jabatan yang setingkat lebih tinggi telah terpenuhi, sehingga merasa puas karena masuk dalam nominasi untuk dipromosikan.

c. Norma-norma Sosial

Seseorang bekerja tidak sekedar untuk memenuhi kebutuhan biologis/fisik, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan sosial sesuai norma-norma yang berlaku di lingkungan sekitarnya. Misalnya seseorang akan merasa puas karena pekerjaan atau jabatannya dihormati, dianggap baik dan penting.

d. Perbandingan-perbandingan sosial

Setiap pekerja/anggota organisasi cenderung senang membandingkan tugas, pekerjaan atau jabatannya dengan orang lain atau antara sesamanya berdasarkan pendidikan dan pengalamannya. Pekerja tersebut akan merasa puas jika dinilai lebih baik dari anggota organisasi yang lainnya. Sebaliknya akan merasa tidak puas apabila dinilai rendah dari rekan kerja lainnya yang berada pada posisi yang sama.

e. Hubungan antara Input-Output

Dalam bekerja seorang anggota organisasi cenderung untuk membandingkan antara nilai in-put yang digunakannya dengan out-put atau hasilnya. Nilai in-put antara lain adalah harga keahlian atau profesionalismenya, waktu yang dipergunakan, peralatan yang harus disediakan dan pengalaman kerjanya. Sedang nilai out-put adalah penghargaan finansial atas pekerjaan dan produk yang dihasilkan, baik berupa gaji/upah tetap maupun dalam bentuk lain. Seseorang anggota organisasi hanya akan memperoleh kepuasan kerja apabila out put yang diperolehnya lebih besar atau sebanding dengan in put yang dipergunakannya.

f. Keterikatan

Keterikatan dengan pekerjaan atau organisasi yang kuat bermanifestasi dalam perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*). Keterikatan seperti itu

menunjukkan perasaan puas dalam bekerja, sehingga tidak saja menjadi pendorong untuk memberikan kontribusi melalui tugas-tugas yang harus dijalankan, tetapi juga bersedia berkorban demi kesuksesan dan nama baik organisasi.

g. Dasar berpikir

Setiap anggota organisasi sebelum dan selama jangka waktu yang cukup panjang setelah menjadi anggota organisasi, pasti memikirkan secara matang mengenai pilihannya tersebut. Kondisi seperti itu menunjukkan bahwa anggota organisasi tersebut memiliki kepuasan kerja yang relatif tinggi, karena merasa adanya kesesuaian dirinya dengan kondisi organisasi.

Menurut Hasibuan (2007) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor, yaitu :

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 kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Pendapat lain dari Gilmer (1966) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selamakerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi individu pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan individu selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja individu.
5. Pengawasan (*Supervise*). Bagi individu, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar individu dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai pekerjaannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi individunya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pengharapan, penilaian diri, norma-norma sosial, perbandingan-perbandingan sosial, hubungan antara input dan output, keterikatan, dasar berfikir dan sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

3. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Menurut Levi (2002) ada lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan(*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

3. Teman sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi(*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Gaji/Upah(*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Sedangkan menurut Robins (2003) aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

1. Kerja yang secara mental menantang,
Kebanyakan Karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan fungsi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. Ganjaran yang pantas,
Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil,dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat

keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung,

Karyawan 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 ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).

4. 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 sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan,

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdjian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Hurlock (1993) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu:

1. Kesempatan untuk memilih pekerjaan

Setiap orang dapat memilih pekerjaan mana yang mereka sukai dan dapat menggunakan kemampuan dan pelatihan mereka yang biasanya lebih puas daripada mereka yang mengerjakan apa yang tersedia,

2. Pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan minat

Pekerjaan yang melibatkan tugas-tugas yang sesuai dengan kebutuhan dan minat pekerja lebih memuaskan daripada dengan pekerjaan yang tidak memenuhi kebutuhan dan minat seseorang.

3. Harapan kerja

Orang dewasa yang berharap pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarganya akan mencapai kepuasan kerja, dan sebaliknya.

4. Pekerjaan yang menarik dan tidak menarik

Makin menarik tugas-tugas yang ada dalam suatu pekerjaan, semakin besar rasa puas yang diperoleh pekerja, dan sebaliknya.

5. Tingkat orientasi karir

Pekerja yang berorientasi pada karir sanggup bekerja pada batas kemampuannya untuk meningkatkan keterampilan dan mengorbankan diri dalam waktu dan usaha dengan harapan akan mencapai keberhasilan.

6. Keamanan pekerjaan

Tingkat keamanan kerja sangat menyumbang bagi kepuasan kerja.

7. Tingkat pendidikan

Orang dewasa yang memiliki pendidikan tinggi biasanya lebih merasa puas dengan pekerjaannya daripada mereka yang berpendidikan rendah.

8. Kesempatan untuk peningkatan

Pekerja yang melihat kemungkinan akan dapat dipromosikan, merasa lebih puas dengan pekerjaannya daripada pekerja yang tidak mempunyai kesempatan tersebut.

9. Stereotipe kerja yang ideal

Stereotipe yang tidak menyenangkan seperti pekerjaan pelayan atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan jenis keahlian pekerja, membuat ia tidak puas

dengan pekerjaan mereka bila mereka menyadari bahwa mereka tidak dihargai oleh kelompok sosialnya.

10. Stres karena kerja

Tanggung jawab terlalu banyak, beban kerja yang terlalu berat, cenderung menimbulkan stres dan memperlemah kepuasan kerjanya.

11. Kondisi kerja

Besarnya otonomi yang layak diperoleh, kesempatan bergaul dengan teman sekerja, kurangnya diskriminasi, perlakuan yang adil dari atasan, pendapatan yang cukup akan menambah tingkat kepuasan kerja.

12. Perilaku orang penting

Kepuasan pekerja meningkat apabila mereka tahu bahwa anggota keluarganya merasa bangga dengan pekerjaannya dan puas dengan gaji yang mereka terima. Dan juga apabila teman-teman dari kelompok sosialnya menghargai pekerjaannya dengan senang hati.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri (*workit self*), atasan (*supervision*), teman sekerja (*wokers*), promosi (*promotion*) gaji/upah (*pay*).

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Richard L. Daf (dalam Irawaty 2008) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan pengikut (*followers*). Kemudian Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang-orang guna

pencapaian suatu tujuan. Masih berhubungan dengan pengaruh, Ken Blanchard yang dikutip oleh Marcelene Caroselli (dalam Irawaty 2008) menyatakan bahwa kunci untuk kepemimpinan hari ini adalah “pengaruh” bukan “kekuasaan” selanjutnya ia mengatakan para pemimpin tahu bagaimana mempengaruhi orang-orang dan membujuk mereka untuk suatu tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Menurut Novian (<http://artikelpsikologikepemimpinan.html>)

Kepemimpinan dari sudut pandangan psikologi menyatakan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah mengembangkan system motivasi yang efektif. Dalam hal ini si pemimpin haruslah mampu melakukan stimulasi terhadap bawahan atau pengikutnya sedemikian rupa agar dapat memberikan sumbangan positif bagi tujuan-tujuan organisasi, disamping memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya.

Untuk mencapai tujuan tersebut di atas, maka teori tingkat kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (fisiologis, keamanan, social, penghargaan, dan aktualisasi diri) dapat menjadi model atau pedoman bagi pemimpin dalam mengembangkan system motivasi yang paling efektif. Seorang pemimpin, dengan pemahaman yang dalam bahwa seseorang tak hidup hanya dengan makan saja, tetapi juga memerlukan pertumbuhan psikologis, akan tetapi mengembangkan berbagai program yang mampu menghasilkan kontribusi optimal dari bawahannya. Tegasnya, suatu program yang memfokuskan diri pada semua sisi kebutuhan yang disebut di atas (fisiologis, keamanan, social, penghargaan, dan aktualisasi diri) dianggap memiliki probabilitas yang tinggi lebih tinggi dalam memotivasi daripada program yang bersifat parsial.

Menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Sedangkan menurut Locke (2002), Kepemimpinan adalah proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain untuk mengambil langkah untuk menuju suatu sasaran bersama.

Menurut Young (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum dimana kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah perilaku seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang hendak dicapai bersama (Hemhill & Coons dalam Hadari Nawawi 2003).

Sedangkan Jacobs & Jacques (dalam Munandar 2008) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses upaya mempengaruhi aktivitas-aktivitas seseorang atau sesuatu kelompok dalam usaha yang ditujukan pada pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Eugene Emerson Jennings dan Robert T Golembiewski (dalam H. Nawawi 2003) mengemukakan 3 gaya kepemimpinan, yaitu :

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter / *Authoritarian*

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis / *Democratic*

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

c. Gaya Kepemimpinan Bebas / *Laissez Faire*

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Kelemahan dari pemimpinan seperti ini adalah emosinya. Rata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan

mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat. Jika saya menjadi pemimpin, Saya akan lebih memilih gaya kepemimpinan demokratis. Karena melalui gaya kepemimpinan seperti ini semua permasalahan dapat di selesaikan dengan kerjasama antara atasan dan bawahan. Sehingga hubungan atasan dan bawahan bisa terjalin dengan baik.

Empat Gaya Kepemimpinan Dari Empat Macam Kepribadian dan Keempat gaya kepemimpinan berdasarkan kepribadian adalah :

a. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatik ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan. Mungkin, kelemahan terbesar tipe kepemimpinan model ini bisa di analogikan dengan peribahasa Tong Kosong Nyaring Bunyinya. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang – orang yang datang ini akan kecewa karena tidak konsisten. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

b. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan

jelas. Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya. Kesabaran dan kepatuhan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat keterlaluan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyenangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan pemimpin.

c. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah – langkahnya penuh perhitungan dan sistematis. Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Mekanisme atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

d. Gaya Kepemimpinan Moral

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya Mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati. Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang – orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya.

Gaya kepemimpinan menurut (hadari nawawi 2003) ada empat, yaitu :

a. Gaya Kepemimpinan Ahli (Expert)

Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada kepemilikan keahlian tertentu oleh seorang pemimpin sesuai dengan bidang yang menjadi tugas pokok/pekerjaan utama dilingkungan sebuah organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan ini bersandar pada karakteristik kualitas kepribadian yang istimewa sehingga mampu menciptakan kepengikutan pada pemimpin sebagai panutan, yang memiliki daya tarik yang sangat memukau dengan memperoleh pengikut yang banyak jumlahnya.

c. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan ini perannya diwarnai oleh sikap kebabak-bapakan dalam arti bersifat melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya.

d. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan/anggota organisasi yang positif.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa macam-macam gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan bebas, gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan diplomatis dan gaya kepemimpinan moralis.

3. Aspek-aspek Kepemimpinan

Menurut Hadari Nawawi (2003) ada 2 aspek kepemimpinan, yaitu :

1. Aspek Internal,

Pandangan seorang pemimpin kearah masalah-masalah ketatalembagaan yang dipimpinnya. Dalam aspek ini harus diperhatikan bahwa :

- a. Pandangan pemimpin terhadap organisasi harus menyeluruh
- b. Pengambilan keputusan harus dilakukan dengan cepat, tepat dan tegas
- c. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan dilaksanakan dengan baik
- d. Hubungan dengan bawahan harus terbina baik sehingga mudah mendapatkan dukungan dan menggerakkan mereka

2. Aspek Eksternal

Pandangan seorang pemimpin yang diarahkan keluar organisasi untuk melihat perkembangan situasi masyarakat.

4. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan adalah banyak dan bervariasi, tergantung dari problem pokok yang akan dicapai oleh kelompok itu. Reven dan Rubin (dalam <http://artikelpsikologikepemimpinan.html>) menyebutkan empat fungsi pemimpin yaitu:

1. Membantu menetapkan tujuan kelompok,

Pemimpin adalah pembuat policy (*policy maker*) membantu kelompok dalam menetapkan tujuan apa yang hendak dicapai. Kemudian merumuskan rencana kerja guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sebagai pelaksana,

pemimpin mengkoordinasi kegiatan-kegiatan semua anggota kelompok sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2. Memelihara kelompok

Selama perjalanan kegiatan kelompok, tidak dapat dielakkan terjadi ketidakcocokan di antara anggota yang sering diikuti dengan ketegangan dan permusuhan. Pemimpin diharapkan dapat meredakan ketegangan, perbedaan pendapat, dan secara umum menjaga keharmonisan kelompok.

3. Memberi simbol untuk identifikasi

Anggota kelompok suatu ketika memerlukan simbol dimana mereka dapat mengidentifikasi dirinya seperti misalnya bendera, slogan atau simbol-simbol yang lain, misalnya untuk gerak jalan dan sebagainya. Pemimpin itu sendiri kadang-kadang juga sebagai simbol dan kelompoknya. Dengan mengidentifikasi dirinya dengan pemimpinnya, diharapkan dapat dijaga kesatuan kelompok.

4. Mewakili kelompok terhadap kelompok lain

Pemimpin mewakili kelompok dalam hubungannya dengan kelompok atau orang lain, ia diharapkan dapat memecahkan problem dan ketegangan-ketegangan di antara kelompok dan membantu kerja kelompok dengan kelompok lain terhadap tujuan umum.

Knech, Crutchfield, dan Ballachey (dalam

<http://artikelpsikologikepemimpinan.html>) menyebutkan fungsi pemimpin lebih

kompleks lagi. Fungsi itu adalah:

1. Pemimpin adalah eksekutif

Peranan pemimpin yang nyata di dalam setiap kelompok adalah sebagai koordinator dan kegiatan kelompok. Dalam hal ini biasanya pemimpin tidak mengerjakan pekerjaan kelompok tetapi menugaskan kepada anggota kelompok yang lain, sedangkan pemimpin yang mengkoordinirnya.

2. Pemimpin sebagai perencana

Pemimpinlah yang menentukan rencana bagi kelompoknya. Perencanaan ini adalah sebagai usaha mencapai tujuan kelompoknya.

3. Pemimpin sebagai pembuat kebijaksanaan (*policy-maker*)

Salah satu fungsi yang paling penting dari pemimpin adalah menetapkan tujuan kelompok dan kebijaksanaannya.

4. Pemimpin sebagai orang yang ahli (*expert*)

Pemimpin kerap kali sebagai sumber informasi dan kecakapan (*skill*)

5. Pemimpin sebagai wakil kelompok untuk hubungan keluar

Ia biasanya mewakili kelompoknya untuk berhubungan dengan luar. Ia membawa suara kelompoknya. Ia sebagai juru bicara (*spokesmen*) dari kelompoknya. Untuk itu ia harus dapat menafsirkan kebutuhan kelompoknya secara tepat.

6. Pemimpin sebagai pengawas hubungan di dalam kelompok

Ia harus menjaga hubungan antara anggota di dalam kelompok itu sebaik-bainya.

7. Pemimpin sebagai orang yang memberikan hadiah dan hukuman

Pemimpin yang menentukan tindakan-tindakan yang perlu memperoleh hadiah dan hukuman.

8. Pemimpin sebagai wasit (pelerai) dan perantara

Dalam menghadapi konflik-konflik di dalam kelompoknya pemimpin bertindak sebagai pelerai dan juga perantara, sehingga menghindarkan ketegangan-etegangan yang terjadi di dalamnya.

9. Pemimpin sebagai contoh (teladan)

10. Pemimpin sebagai simbol dan kelompok.

11. Pemimpin sebagai pengganti tanggung jawab individual (perorangan)

From (dalam artikel psikologi kepemimpinan) mengatakan selama kecenderungan untuk mendelegasikan atau mewakilkan tanggung jawabnya kepada pemimpinnya dalam beberapa hal, yaitu :

1. Pemimpin sebagai ideologis

Kadang-kadang pemimpin sebagai orang yang mencetuskan idiologi dari kelompoknya, ia harus menjaga sumber kepercayaan, nilai-nilai, serta norma dari pada anggota kelompok.

2. Pemimpin sebagai figur ayah

Dalam banyak hal pemimpin berfungsi sebagai ayah dari anggotanya. Ia melindungi secara emosional bagi anggotanya, tempat memperoleh rasa aman dan sebagainya.

3. Pemimpin sebagai tempat menumpahkan segala kesalahan (*scapegoat*)

Hal ini sesuai dengan fungsi bahwasanya pemimpin adalah penanggung jawab dari kelompoknya, sehingga kesalahan itupun, juga menjadi tanggung jawab pemimpin. (<http://artikelpsikologikepemimpinan.html>)

C. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Killmann dkk (dalam Sjahril Effendi 2012) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut Jerome Want (dalam Sjahril Effendi 2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing dipasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa dipasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap, sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen.

Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn(dalam Achamd Sobirin 2007), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi. Schein (dalam Ivancevich et.al, 2005) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat

belajar menghadapi masalah adaptasi eksterbal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya. Selain itu budaya organisasi dapat juga diartikan sebagai serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut (Sunarto, 2007).

Tan (dalam Wibowo, 2010) mendefenisikan budaya organisasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam organisasi. Sedangkan Owens (dalam Sutikno, 2012) mengartikan budaya organisasi sebagai filsafat, ideologi, nilai-nilai dan asumsi-asumsi, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma bersama yang mengikat/mempersatukan suatu komunitas.

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2008), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Pendapat dari Randolph & Blackburn (1889) menyatakan bahwa budaya perusahaan merupakan seperangkat nilai-nilai, kunci, kepercayaan dan pemahaman-pemahaman yang dibentuk oleh dan untuk anggota organisasi (Manahan, 2008). Selain itu menurut Jaques (dalam Ardana, 2009), budaya organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi yang

dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai dari organisasi.

Menurut Robbins (2003), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Menurut Schein (dalam Robbins 2003), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Menurut Cushway dan Lodge (Munandar 2008), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Budaya organisasi adalah satu set asumsi yang dianggap sangat penting (meski terkadang tidak tertulis) yang merupakan hasil kesepakatan bersama oleh para anggota sebuah komunitas atau organisasi (Vijai Sathe, 1985 dalam Achamd Sobirin 2007)

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan

oleh suatu kelompok tertentu sebagai landasan dalam berperilaku dalam organisasi. Dimana akan diturunkan kepada anggota baru sebagai cara bagaimana melihat, berfikir dan merasa dalam organisasi.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Paul Bate, (dalam Achamd Sobirin, 2007) yaitu:

1. Budaya sebagai pembeda antara kita dengan mereka
Munculnya perbedaan sikap “kita versus mereka” tidak lain karena budaya masing-masing dianggap berbeda.
2. Budaya sebagai pembentuk identitas diri
Sebagaimana kita ketahui organisasi sering disebut sebagai artificial being, bisa diperlakukan seolah-olah seperti manusia dan memiliki sifat-sifat manusia. Oleh karena itu layaknya seorang manusia, organisasi juga dianggap mempunyai tata nilai, karakter dan identitas diri.
3. Budaya sebagai perekat organisasi
Organisasi seolah-olah layaknya sebuah keluarga besar dimana masing-masing anggota keluarga memiliki tanggung jawab yang sama, saling peduli diantara mereka, saling berbagi, saling berpengalaman, saling mengkaitkan jika ada yang salah dan saling melindungi ketika ada ancaman dari luar.
4. Budaya sebagai alat kontrol
Organisasi tidak akan bisa berjalan dengan baik jika organisasi tersebut tidak mempunyai sistem pengendalian, aktivitas-aktivitas organisasi

berjalan sendiri-sendiri tanpa ada yang mengarahkan dan mengkoordinasikannya. Demikian juga efisiensi dan efektivitas organisasi sangat bergantung pada berfungsi tidaknya sistem pengendalian tersebut.

5. Budaya sebagai liability

Budaya organisasi selalu mempunyai kesan yang berdampak positif terhadap kehidupan organisasi. Namun jika kita salah dalam memahami dan mengaplikasikan budaya organisasi bisa terjadi sebaliknya, budaya organisasi justru menjadi faktor penghambat dalam kehidupan organisasi.

Budaya organisasi mempunyai empat fungsi (dalam Robins 2003) yaitu :

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.

Salah satu cara untuk mempromosikan inovasi adalah dengan mendukung riset dan pengembangan produk dan jasa baru.

2. Memudahkan komitmen kolektif.

Salah satu nilai perusahaan adalah untuk menjadi sebuah perusahaan dimana para karyawannya bangga menjadi bagian dirinya.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif.

Fungsi budaya organisasi menurut Wheelen & Humenger (dalam Ardana, 2009) adalah

- a. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja.
- b. Dapat dipakai untuk mengembangkan kekuatan pribadi dengan perusahaan.
- c. Membantu stabilitas perusahaan sebagai sistem sosial.
- d. Menjadi pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah dibentuk.

Selain itu fungsi budaya organisasi menurut Rivai (2008) adalah :

- a. Budaya mempunyai peran menetapkan suatu tapal batas artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih puas pada kepentingan individu.
- d. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi

permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sangsi (Schein, 2001)

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah budaya sebagai pembeda antara kita dengan mereka, budaya sebagai pembentuk identitas diri, budaya sebagai perekat organisasi, budaya sebagai alat kontrol, dan budaya sebagai liability.

3. Aspek-aspek Budaya Organisasi

Menurut Khun Chin Sophonpanich dalam (Abu Ahmadi 2007) aspek-aspek budaya organisasi antara lain :

- a. Ketekunan (*dilligency*)
- b. Ketulusan (*sincerity*)
- c. Kesabaran (*patience*)
- d. Kewirausahaan (*entrepreneurship*).

Sedangkan Amnuai dan Schien (dalam Achmad Sobirin 2007)membagi budaya organisasi kedalam beberapa aspek, yaitu :

- a. Aspek kualitatif (*basic*)
- b. Aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya
- c. Aspek komponen (*assumption* dan *beliefs*),
- d. Aspek adaptasi eksternal (*eksternal adaptation*)

- e. Aspek Integrasi internal (*internal integration*) sebagai proses penyatuan budaya melalui asimilasi dari budaya organisasi yang masuk dan berpengaruh terhadap karakter anggota.

Lebih jelas lagi diungkapkan oleh Desmondgraves (dalam Hasibuan 2007) mencatat sepuluh item research tool (dimensi kriteria, indikator) budaya organisasi yaitu :

- a. Jaminan diri (*Self assurance*)
- b. Ketegasan dalam bersikap (*Decisiveness*)
- c. Kemampuan dalam pengawasan (*Supervisory ability*)
- d. Kecerdasan emosi (*Intelegence*)
- e. Inisatif (*Initiative*)
- f. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*Need for achievement*)
- g. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Need for self actualization*)
- h. Kebutuhan akan jabatan/posisi (*Need for power*)
- i. Kebutuhan akan penghargaan (*Need for reward*)
- j. Kebutuhan akan rasa aman (*Need for security*).

Menurut Robbins (2003), Aspek-aspek budaya organisai adalah :

1. Identitas Keanggotaan, dimana anggota (pegawai) mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan
2. Penekanan Kelompok, tingkat dimana aktivitas kerja diorganisasikan dalam kelompok dari pada individu
3. Fokus Pada Manusia, keputusan manajemen dibuat dengan mempertimbangkan akibat bagi performansi pegawai

4. Integrasi Unit, tingkat dimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk berprestasi dalam suatu koordinasi
5. Kontrol, tingkat kepegawaian yang digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai
6. Toleransi Resiko, tingkat dalam karyawan atau anggota didorong untuk agresif, inovatif dan berani mengambil resiko
7. Kriteria Penghargaan, yaitu alokasi penghargaan (peningkatan upah, promosi) didasarkan atas performansi karyawan daripada senioritas, favorititas ataupun rasa tidak suka
8. Toleransi Konflik, yaitu tingkat dimana pegawai didorong untuk terbiasa dengan perbedaan dan terbuka dengan kritik
9. Hasil Akhir, yaitu tingkat dimana organisasi memusatkan pada hasil yang dicapai dengan cara-cara kreatif dan produktif
10. Fokus Pada Sistem Terbuka, yaitu tingkat dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan luarnya.

Bedasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek budaya organisasi adalah Identitas keanggotaan, Penekanan pada kelompok, Fokus pada manusia, Integrasi unit, Kontrol, Toleransi resiko, Kriteria penghargaan, Toleransi konflik, Hasil akhir, Fokus pada sistem terbuka.

D. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya. Hal ini sependapat dengan Howell dan Dipbooye (dalam Munandar 2008) kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Menurut W. Newstrom dan Keith Davis (dalam Hadari Nawawi, 2003) kepuasan kerja adalah perasaan dan emosi senang atau tidak yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang efektif berupa perasaan yang relatif menyukai atau tidak menyukai sesuatu (yang terlihat dari komentar pekerja, misalnya dengan menyatakan: “saya menikmati /menyukai berbagai variasi yang terdapat di dalam tugas-tugas yang harus saya kerjakan”).

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari individu terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan organisasi dengan anggotanya dan antara individu dengan sesama individu dan kesejahteraan.

Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep manajemen yang digunakan seperti Six Sigma. Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang

telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitulah nilainya rendah. Dengan demikian budaya diciptakan oleh pemimpinnya (Schein, dalam Hidayat Nawawi 2003). Fenomena ini bisa dikatakan mirip dengan fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner (1972), khususnya pada fase pertumbuhan yang kedua dimana suatu organisasi itu tumbuh atas dasar petunjuk (*direction*) dari seorang pemimpin yang telah disepakati oleh organisasi tersebut.

Kepemimpinan merupakan kegiatan sentral didalam sebuah kelompok (organisasi), dengan seorang pemimpin puncak sebagai figur sentral yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Fenomena yang nampak dalam organisasi, ketenangan, kesejukan, keindahan, kepercayaan, keharmonisan, yang kesemuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut dan juga menggambarkan budaya yang ada dalam organisasi. Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama (Schein, 2001). Anggota organisasi (karyawan suatu perusahaan), mereka bekerja berdasar pada deskripsi pekerjaan yang telah ditugaskan pada diri mereka. Deskripsi pekerjaan yang ada pada karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dan akhirnya penciptaan misi organisasi. Misi organisasi telah

ditetapkan oleh pimpinan puncak ataupun pemilik berdasar pada asumsi dasar yang telah mereka miliki dalam membangun organisasi/perusahaan, disinilah budaya diciptakan oleh pemimpin (culture is created by leader) (Schein, 2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Ritchie (2000), pada *Southeastern Division* salahsatu Bank komersial yang paling besar di Amerika, telah menemukan bahwa *reward* berpengaruh nyata terhadap internalisasi (budaya organisasi). Dan ia menemukandalam penelitiannya bahwa budaya organisasi berhubungan nyata dengan kepuasankerja dan komitmen pekerjaan.

Jones R. Gureth (dalam Hadari Nawawi 2003) mendefenisikan budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai yang mengendalikan interaksi antar anggota dan interaksi dengan sistem dan lingkungan organisasi lainnya. Budaya organisasi dibentuk oleh semua orang yang terlibat dengan organisasi (pemilik, pemimpin, dan karyawan) yang mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja dan tipe sruktur organisasi.

E. Kerangka Konseptual

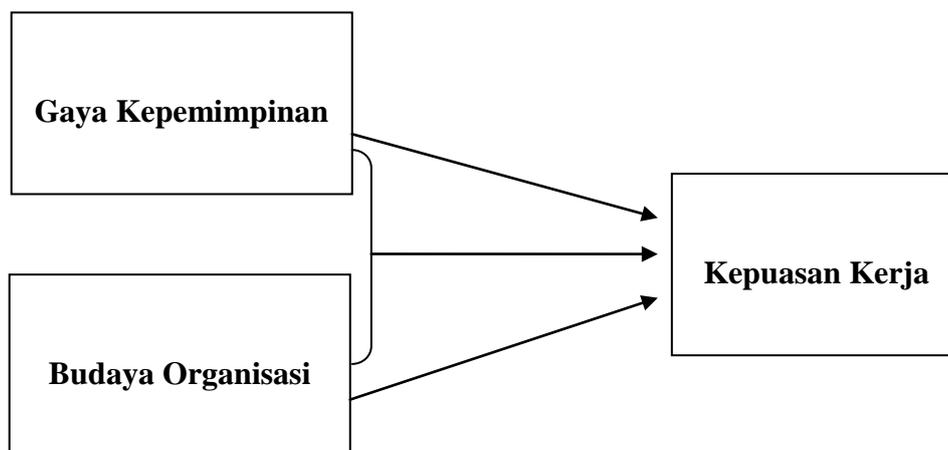
Kepemimpinan merupakan unsur yang penting di dalam sebuahperusahaan. Kepemimpinan yang efektif akan menimbulkan karyawan yang patuh dengan pekerjaannya. Kunciuntuk kepemimpinan hari ini adalah“pengaruh” bukan “kekuasaan” selanjutnya iamengatakan para pemimpin tahu bagaimanamempengaruhi orang-orang dan membujukmereka untuk suatu tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Budaya organisasi selalu mempunyai kesan yang berdampak positif terhadap kehidupan organisasi. Namun jika kita salah dalam memahami dan

mengaplikasikan budaya organisasi bisa terjadi sebaliknya, budaya organisasi justru menjadi faktor penghambat dalam kehidupan organisasi.

Kepuasan kerja menjadi urgent untuk diketahui oleh setiap pimpinan baik pada posisi atas manajemen maupun mid manajemen. Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima individu dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap individu secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Gambaran mengenai hubungan antara kedua variabel (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan), dapat dilihat pada diagram dibawah ini.



F. HIPOTESIS

Berdasarkan uraian-uraian serta penjabaran teoritis yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis

1. Ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Dengan asumsi bahwa semakin positif gaya kepemimpinan, maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya semakin negatif antara gaya kepemimpinan, maka semakin rendah kepuasan kerja.
2. Ada hubungan positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Dengan asumsi bahwa semakin positif budaya organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya semakin negatif budaya organisasi, maka semakin rendah kepuasan kerja.
3. Ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Dengan asumsi bahwa semakin positif gaya kepemimpinan dan semakin positif budaya organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya semakin negatif antara gaya kepemimpinan dan semakin negatif budaya organisasi, maka semakin rendah kepuasan kerja.