

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perubahan perilaku orang lain, baik langsung maupun tidak langsung yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang dapat dilihat dari berbagai faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern (Herlambang, 2014). Setiap pemimpin harus memiliki keterampilan dalam memimpin, antara lain memiliki kelenturan budaya, keterampilan berkomunikasi, kreatif dan memiliki motivasi untuk belajar dan memiliki keingintahuan yang besar terhadap pengetahuan dan keterampilan menurut. Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, ini berarti bahwa manajer akan dapat mencapai sasaran apabila dapat memimpin dan kemampuan memimpin merupakan pintu terhadap keefektifan pribadi maupun organisasi. Ricky W. Griffin dalam Fahmi (2014) menyatakan bahwa pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu yang diharapkan.

Young dalam Kartono (2008) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan

akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Menurut Swanburg dalam Herlambang (2014), kepemimpinan adalah suatu proses aktivitas untuk mempengaruhi dan mengorganisir orang lain atau kelompok dalam upaya penyusunan dan pencapaian tujuan organisasi. Adakalanya kepemimpinan seorang pemimpin sangat menonjol dan berkembang pada periode tertentu, sedangkan pada periode lain hal tersebut mulai memudar. Ungkapan "*The Right Man In The Right Place*" menunjukkan kepada kita bahwa apabila hal tersebut dipenuhi, besar kemungkinan bahwa pemimpin tersebut akan berhasil menjalankan tugas kepemimpinannya sebab dalam kenyataan kerap kali terlihat pula adanya gejala "*The Right Man In The Wrong Place*" yang merupakan salah satu penghambat bagi perkembangan kepemimpinan. Menurut Kartono (2008) konsep mengenai kepemimpinan harus dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu:

1) Kekuasaan

Kekuasaan adalah kekuatan, otoritas, dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan mengerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

2) Kewibawaan

Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

3) Kemampuan

Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Menurut Sunarto (2005) ada dua peran utama seorang pemimpin, yaitu: menyelesaikan tugas dan menjaga hubungan yang efektif. Kemudian ke dua peran utama tersebut dibagi ke dalam tiga tuntutan yang harus dipenuhi oleh pemimpin, antara lain:

- 1) tuntutan tugas yakni menyelesaikan pekerjaan,
- 2) tuntutan kelompok yakni membangun dan menjaga semangat kelompok,
- 3) tuntutan individu yakni menyelaraskan tuntutan individu, tugas dan kelompok.

Untuk melihat bahwasanya seseorang pemimpin atau tidak pada dasarnya kepemimpinan ini memiliki beberapa pola yang dapat dilihat berdasarkan status kepemimpinannya.

b. Pola Dasar Kepemimpinan

Dalam setiap kepemimpinan ada dua pola dasar kepemimpinan, yaitu pola dasar kepemimpinan formal dan pola dasar kepemimpinan informal.

1. Pola Kepemimpinan Formal

Kepemimpinan formal ada secara resmi pada seseorang yang diangkat dalam jabatan kepemimpinan. Hal ini tampak pada berbagai ketentuan yang mengatur hierarki organisasi dan dalam bagan organisasi.

Adapun penerimaan atas kepemimpinan formal masih harus diuji dalam praktek yang hasilnya tampak dalam kehidupan organisasi. Jadi tidak secara otomatis merupakan jaminan diterima oleh para anggota. Kepemimpinan formal dikenal juga dengan istilah "*headship*".

2. Pola Kepemimpinan Informal

Kepemimpinan informal tidak didasarkan pada pengangkatan, ia tidak terlihat dalam hierarki atau bagan organisasi. Efektifitas kepemimpinan informal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan dalam praktek atas kepemimpinan seseorang.

Biasanya kepemimpinan informal didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

- a) Kemampuan memikat hati orang.
- b) Kemampuan membina hubungan yang serasi dengan organisasi atau orang lain.
- c) Penguasaan atas arti tujuan organisasi yang hendak dicapai.
- d) Penguasaan tentang implikasi pencapaian tujuan dalam kegiatan operasional.
- e) Pemikiran atas keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Selain pola dasar kepemimpinan dewasa ini banyak orang yang melakukan penelitian dan studi tentang kepemimpinan dan hasilnya berupa macam-macam tentang teori kepemimpinan.

c. Teori Kepemimpinan

Dalam hal mengetahui tentang kepemimpinan kita perlu mengetahui beberapa teori kepemimpinan yang sudah ada yang mencakup tentang keperibadian pemimpin, skillnya, pengalamannya, kepercayaannya, kesadaran akan harkat dirinya, jenis pengikutnya, interaksi dan iklim organisasi yang

mempengaruhi kelakuan seorang pemimpin dan apa yang dilakukan olehnya atau tidak dilakukan olehnya. Teori-teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan faktor-faktor yang memungkinkan munculnya kepemimpinan dan sifat dari kepemimpinan. Studi tentang kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi 4 (empat) pendekatan. Fiedler (dalam Nawawi, 2003), menyatakan keempat teori kepemimpinan tersebut, yaitu:

1) Teori “*Great Man*” dan Teori “*Big Bang*”

Teori ini mengemukakan kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orang tuanya. Bennis dan Nanus (dalam Nawawi, 2003), menyatakan pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Teori Big-Bang mengintegrasikan antara situasi dan pengikut anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan/kerusuhan, pemberontakan, reformasi dan lain-lain.

2) Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya khususnya ayah bukan seorang pemimpin. Teori ini bertolak dari pemikiran

bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki.

3) Teori Perilaku

Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti teori ini juga memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi, sangat tergantung dari perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya.

4) Teori Kontingensi atau Teori Situasional

Teori situasional dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang efektif memperhatikan faktor-faktor situasional yang terdapat di dalam organisasi. Karena faktor-faktor situasi tersebut tidak selalu tetap, maka diperlukan kemampuan dari pemimpin untuk mengadaptasi kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Maka dengan pemilihan gaya dalam kepemimpinan sangat diperlukan dalam menjadi seorang pemimpin.

d. Definisi Gaya Kepemimpinan

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Nawawi (2003) adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Menurut Tjiptono (2006) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin

dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah merupakan cara-cara orang memimpin. Sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas. Sebagai gaya yang diterapkan oleh seorang pemimpin pada situasi tertentu, demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan (Mangkuprawira, 2004). Dalam pemilihan gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu mempertimbangkan beberapa faktor. Harris dalam Heidjrachman (2005) mengemukakan 4 faktor yaitu yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Faktor dalam organisasi
- b. Faktor pimpinan manajer
- c. Faktor bawahan
- d. Faktor situasi penugasan

Menurut Kurt Lewin, Lippit dan White dalam Herlambang (2014), membedakan ketiga gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1) Gaya kepemimpinan yang autocratic

Pemimpin menentukan semua kebijakan, kemudian memberikan petunjuk untuk penerapannya. Hanya pemimpinlah yang perlu memiliki wawasan menyeluruh tentang apa yang perlu dilaksanakan. Pemimpinlah yang menentukan langkah-langkah dan interaksi yang perlu dilaksanakan. Pemimpin yang autocratic sering disebut dengan birokrat. Ciri gaya pemimpin seperti ini adalah memberikan kebebasan kepada staf sesuai dengan batas-batas kebijakannya yang cukup ketat.

2) Gaya kepemimpinan yang democratic

Pemimpin menyarankan kepada anggota kelompok untuk mengembangkan keputusannya sendiri. Anggota kelompok diberikan kebebasan melakukan kegiatan dan berintegrasi satu sama lain, pemimpin hanya memberikan wawasan kepada anggota kelompok tentang tugas kelompok yang harus dikerjakan dan langkah yang harus diambil.

3) Gaya kepemimpinan laissez faire

Gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan penuh kepada kelompok. Dukungan fasilitas dan sumber daya sudah tersedia dan anggota diminta bekerja secara optimal. Pemimpin hanya bertugas memberikan tanggapan jika ada pertanyaan yang diajukan kepadanya. Pemimpin dengan gaya laissez faire disebut juga dengan seorang liberator.

Menurut Bass dalam Ancok (2012) terdapat dua macam model gaya kepemimpinan, yaitu transaksional dan transformasional. Kedua gaya kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Apabila seorang pemimpin

transaksional yang baik tetapi tidak memiliki sifat-sifat transformasional, maka seorang pemimpin itu adalah pemimpin yang biasa-biasa saja.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.

Bass mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Membantu bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa bawahannya kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari bawahannya tersebut. Pendekatan transaksional menggunakan konsep mencapai tujuan sebagai kerangka kerja.

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan

kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati.

Menurut pandangan Bass dalam Ancok (2012), gaya kepemimpinan transaksional bercirikan nuansa transaksi antara yang dipimpin dengan yang memimpin, seperti berikut:

1. Menjelaskan pada karyawan apa yang harus dikerjakan atau dilakukan dengan konsekuensi terhadap karyawan dari segi prestasi kerja, kompensasi, dan karir apabila pekerjaan yang dilakukan memenuhi tuntutan kontrak kerja. Dalam bahasa sehari-hari kontrak kerja ini semacam deskripsi kerja (*job description*).
2. Meminta karyawan untuk memenuhi aturan dan standar kerja. Hal ini terkait dengan tanggung jawab pemimpin untuk selalu mengingatkan pentingnya kepatuhan pada peraturan kerja dan peraturan perusahaan, serta standar hasil kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan.
3. Mengatur kesepakatan kontraktual. Pemimpin membuat perjanjian dengan karyawan kalau target kerja dengan kualitas baik tercapai, maka karyawan akan mendapat bonus.
4. Mengawasi karyawan dalam bekerja untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai ketentuan dan efektif. Ada dua jenis pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin transaksional. Pertama adalah *active management by exception* yang cirinya adalah pemimpin selalu aktif mengawasi karyawan bekerja, apakah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada atau tidak. Yang kedua adalah *passive management by*

exemption dimana pemimpin pasif dalam pengawasan. Dia baru berbuat apabila sudah terjadi kesalahan pada karyawan.

5. Mengisolir pekerjaan dari dunia yang berubah. Pemimpin transaksional hanya memperhatikan apa yang sudah disepakati oleh perusahaan tentang apa yang harus dilakukan dan kurang memperhatikan apakah hal yang dilakukan itu memang masih sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis.
6. Memotivasi karyawan dengan menggunakan hadiah yang terkait dengan pelaksanaan tugas. Dalam memotivasi karyawan agar mau bekerja, pemimpin transaksional lebih berfokus pada pemberian motivasi ekstrinsik, yakni sesuatu yang berasal dari luar diri, seperti gaji, bonus, kenaikan jabatan, dan pengakuan lainnya.
7. Menjamin agar hadiah diberikan secara adil. Seorang pemimpin transaksional berusaha adil dalam membagikan kompensasi, agar sesuai dengan kontribusi masing-masing karyawan.

Gaya kepemimpinan transaksional juga dijelaskan oleh Thomas (2003) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut.

Bass mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

- 1) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
- 2) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan.
- 3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

e. Indikator gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass dalam Achmad (2015) dibentuk oleh dimensi yang berupa imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*). Dimensi-dimensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

indikator ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

b. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*)

indikator ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan

meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

c. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan. Indikator-indikator pembentuk gaya kepemimpinan transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu kerjanya.

8. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi seperti yang dinyatakan oleh Gibson, Ivancevich, and Donnelly dalam Triatna (2015) merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung ataupun tidak langsung oleh karyawan, yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Dapat

dikatakan pula bahwa iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan sehingga kinerja organisasi meningkat. Dalam menciptakan iklim organisasi diperlukan hubungan sosial yang harmonis antara sesama pekerja. Hubungan sosial mencakup komunikasi baik vertikal maupun horizontal, kerjasama antara para pekerja, supervisi, dukungan dari bawahan, dan kejelasan tugas yang diemban oleh masing-masing pekerja. Dengan kata lain, iklim organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan, tradisi, dan asumsi yang diberikan. Iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang mewakili faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan sosial dimana aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan berlangsung. Sagala (2008) menyebutkan bahwa iklim organisasi tidak dapat dilihat tetapi dapat dirasakan dan dapat mempengaruhi perilaku organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Menurut Higgins dalam Usman (2014) menyatakan bahwa : "Iklim organisasi adalah kumpulan dari persepsi karyawan termasuk mengenai pengaturan karyawan, keinginan dari pekerjaan dalam organisasi, dan lingkungan sosial dalam organisasi. Jadi iklim organisasi merupakan harapan-harapan serta cara pandang individu terhadap organisasi." Menurut teori yang dikemukakan Higgins, dapat dikatakan iklim organisasi

terbentuk karena adanya persepsi karyawan mengenai pengaturan karyawan, keinginan organisasi dan lingkungan sosialnya, atau dengan kata lain iklim organisasi adalah cara pandang karyawan terhadap organisasi.

b. Indikator Iklim Organisasi

Menurut Stringer dalam Wirawan (2007), iklim suatu organisasi merujuk pada berfungsinya organisasi secara keseluruhan dari sudut pandang para karyawan. Dengan demikian, iklim adalah suatu metafora yang menggambarkan agregat persepsi karyawan individual mengenai lingkungan organisasi mereka. Indikator tertentu dari iklim memberikan pengaruh khusus pada kemampuan organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Indikator adalah serangkaian faktor-faktor tertentu dimana seseorang berada atau berhubungan dengan bagaimana cara memandang sesuatu hal. Penekanannya adalah fungsi dari indicator-indikator yang digunakan untuk memandang sesuatu. Indicator ini merupakan cara untuk memvisualisasikan sesuatu dari suatu aspek. Indicator-indikator yang dimaksud dalam iklim organisasi, antara lain :

a. Kebijakan dan peraturan organisasi

Kebijakan dan peraturan organisasi yang lebih mementingkan kenyamanan kerja dan kesejahteraan karyawan akan menyebabkan produktivitas meningkat sehingga karyawan lebih bersemangat dalam bekerja.

b. Tingkat efektivitas komunikasi

Komunikasi sangat penting dalam semua kegiatan manajemen terutama “dalam organisasi, karena dengan adanya komunikasi suatu organisasi

dapat mengeluarkan atau menyampaikan ide-ide juga gagasan dan saling bertukar informasi. Menurut Suranto (2006), komunikasi efektif merupakan salah satu faktor untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi. Komunikasi efektif dan tingkat kinerja perusahaan berhubungan secara positif dan signifikan. Memperbaiki komunikasi organisasi berarti memperbaiki kinerja organisasi. Oleh karenanya, komunikasi harus menyertakan *penyampaian* dan *pemahaman* dari sebuah arti komunikasi (Robbins, 2004).

c. Tingkat Hubungan antara Karyawan

Tingkat hubungan yang baik antara pimpinan dengan para karyawannya dan antara sesama karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan antara sesama karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan semaksimal mungkin. Apabila iklim kerja yang positif sudah berhasil diciptakan, maka hal-hal yang serba positif berikutnya akan menyusul dengan sendirinya.

d. Tingkat Partisipasi Pemimpin

Manajer yang efektif akan menggunakan pendekatan partisipatif dalam merencanakan, mempengaruhi perubahan, atau memecahkan persoalan biasanya akan menemukan karyawan-karyawan yang berpengaruh dan menyampaikan kepada mereka sepenuhnya masalah-masalah, keperluan-keperluan, dan sasaran-sasaran organisasi. Kemudian manajer yang partisipatif akan menanyakan gagasan-gagasan kelompok tentang melaksanakan perubahan.

9. Semangat Kerja

a. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan usaha untuk melakukan pekerjaan secara giat sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 2005). Semangat kerja merupakan sikap dalam bekerja yang ditandai secara khas dengan adanya kepercayaan diri, motivasi diri yang kuat untuk meneruskan pekerjaan, kegembiraan, dan organisasi yang baik. Tidak jauh berbeda dengan pengertian yang dinyatakan oleh Nawawi (2003) bahwa semangat kerja merupakan suasana batin seorang karyawan yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kondisi mental yang berpengaruh terhadap usaha untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat. Dalam bekerja didasarkan atas rasa percaya diri, motivasi diri yang kuat, disertai rasa tetap gembira dalam melaksanakan pekerjaan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan lebih baik. Semangat kerja bukan sesuatu potensi yang menetap, tetapi lebih bersifat situasional. Suatu saat naik, suatu saat turun. Hal tersebut berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Apabila semangat kerja naik, maka pekerjaan akan lebih cepat dan lebih baik dikerjakan. Sebaliknya, kerusakan, kerugian, absensi meningkat, dan kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan jika situasi dalam organisasi kurang mampu menumbuhkan semangat kerja (Nitisemito, 2005).

b. Indikator semangat kerja

Menurut Siagian (2003), bahwa semangat kerja karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya didalam perusahaan. Semangat kerja karyawan dapat dilihat dari :

- a. Kehadiran
- b. Kedisiplinan
- c. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
- d. Produktivitas

c. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan menurut Zainun dalam mangkunegara (2001) adalah:

- 1) Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, terutama pimpinan yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan karyawan bawahannya.
- 2) Kepuasan kerja terhadap tugas yang diembannya.
- 3) Adanya suasana atau iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lainnya.
- 4) Mempunyai perasaan bermanfaat bagi tercapainya tujuan organisasi perusahaan.
- 5) Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan material yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang diberikan kepada organisasi.

6) Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian, serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan dirinya dan karir dalam pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2001) memaparkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja diantaranya:

- a. Kebanggaan pekerja atas pekerjaannya dan kepuasannya dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik
- b. Sikap terhadap pimpinan
- c. Hasrat untuk maju
- d. Perasaan telah diperlakukan secara baik
- e. Kemampuan untuk bergaul secara baik
- f. Kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya

Sedangkan menurut Nitisemito (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah sebagai berikut:

- a. Penghasilan dan jaminan sosial tenaga kerja
- b. Gizi dan kesehatan
- c. Kesempatan berprestasi
- d. Lingkungan kerja
- e. Kedisiplinan kerja

Menurut Siagian (2003), cara-cara yang paling tepat untuk meningkatkan semangat kerja dan kegairahan kerja antara lain :

1. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya bisa memberikan gaji yang cukup pada karyawan. Pengertian cukup sangat relatif sifatnya, yaitu apabila

jumlah yang mampu dibayarkan oleh perusahaan tanpa membuat perusahaan rugi. Dan dengan sejumlah gaji yang diberikan tersebut akan mampu memberikan semangat kerja pada karyawan.

2. Memperhatikan kebutuhan rohani

Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan rohani karyawan dengan membangun tempat ibadah, yaitu agar karyawan dapat memenuhi kewajiban kepada Tuhan yang Maha Kuasa.

3. Sesekali perlu mendapatkan suasana santai.

Suasana kerja yang kompleks dapat menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi karyawan. Untuk menghindari hal-hal tersebut perusahaan perlu menciptakan suasana santai dalam bekerja.

4. Harga diri perlu mendapat perhatian.

Pihak perusahaan perlu memperhatikan harga diri karyawan, yaitu dengan memberikan penghargaan, baik dengan memberikan surat penghargaan, maupun dalam bentuk hadiah materi, bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang menonjol.

5. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat.

Setiap perusahaan hendaknya menempatkan para karyawan pada posisi yang tepat karena apabila terjadi ketidaktepatan dalam posisi dapat menurunkan prestasi kerjarena dia tidak sesuai dengan kemampuan yang ia miliki.

6. Memberikan kesempatan untuk maju

Semangat kerja karyawan akan timbul apabila mereka memiliki harapan untuk dapat maju. Perusahaan hendaknya memberikan

penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, yang dapat berupa pegakuan, hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.

7. Perasaan aman untuk masa depan perlu diperhatikan

Semangat kerja karyawan akan terbina apabila mereka merasa aman dalam menghadapi masa depan dengan pekerjaan yang ditekuni. Untuk menciptakan rasa aman perusahaan mengadakan program pensiun, mereka memiliki alternatif lain yaitu mewajibkan karyawan untuk menyisihkan sebagian penghasilannya untuk ditabung dalam polis asuransi.

8. Usahakan agar karyawan mempunyai loyalitas

Untuk dapat menimbulkan loyalitas pada karyawan maka pihak pimpinan harus mengusahakan agar karyawan merasa senasib dengan perusahaan. Salah satu cara menimbulkan rasa memiliki para karyawan terhadap perusahaan adalah memberi gaji yang cukup, dan memenuhi kebutuhan rohani mereka.

9. Sesekali karyawan perlu diajak berunding

Mengajak karyawan berunding dalam mengambil keputusan, mereka akan memiliki rasa tanggung jawab dan semangat untuk mewujudkannya.

10. Pemberian insentif yang menyenangkan

Perusahaan hendaknya memberikan insentif dengan cara sebaik-baiknya dengan meningkatkan loyalitas karyawan, kesenangan dan prestasi kerja mereka.

11. Fasilitas yang menyenangkan

Fasilitas yang menyenangkan dapat berupa dengan menyediakan kegiatan reaksi, cafeteria, tempat olahraga, balai pengobatan, tempat ibadah, toilet yang bersih dan pendidikan untuk anak.

Tidak terdapat tolak ukur yang mutlak dalam melihat tingkat semangat kerja, karena setiap individu memiliki perbedaan dalam tingkat kepuasannya. Semangat kerja bisa diartikan sebagai semacam pernyataan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menekankan pada hubungan karyawan dengan pekerjaan mereka. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

B. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Peneliti
1	Winanny Manik, Universitas Sumatera Utara, 2012	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. jamsostek (persero) Kanwil I medan	Dalam penelitian tersebut terdapat pengaruh gaya kepemimpinan sebesar dan iklim organisasi sebesar 67,4% terhadap semangat kerja karyawan PT. Jamsostek (persero) Kanwil I medan
No	Peneliti	Judul	Hasil Peneliti
2	Aris Muharram, Universitas Pendidikan Indonesia, 2014	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung	Dalam penelitian tersebut terdapat pengaruh iklim organisasi sebesar 52,3% terhadap semangat kerja karyawan pada perusahaan daerah kebersihan kota Bandung

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual bertujuan untuk mengemukakan secara umum mengenai objek penelitian yang dilakukan dalam kerangka dari variabel yang akan diteliti. Kerangka konseptual yang baik akan menjelaskan secara teoretis variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoretis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2005). Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2006). Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Judge dan Locke dalam Fahmi (2014) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Saat karyawan sudah merasa puas dengan apa yang didapatkan, maka hal tersebut akan menstimulus karyawan untuk meningkatkan semangat kerjanya juga. Gaya kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi cara kerja bawahan, karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka konform dengan keinginan pemimpin (Schaffer, 2008).

Iklim organisasi dapat memberikan pengaruh pada perilaku pegawai dan pada akhirnya akan mempengaruhi semangat kerja pegawai tersebut. Apabila semangat kerja pegawai menurun, akan berdampak negatif terhadap

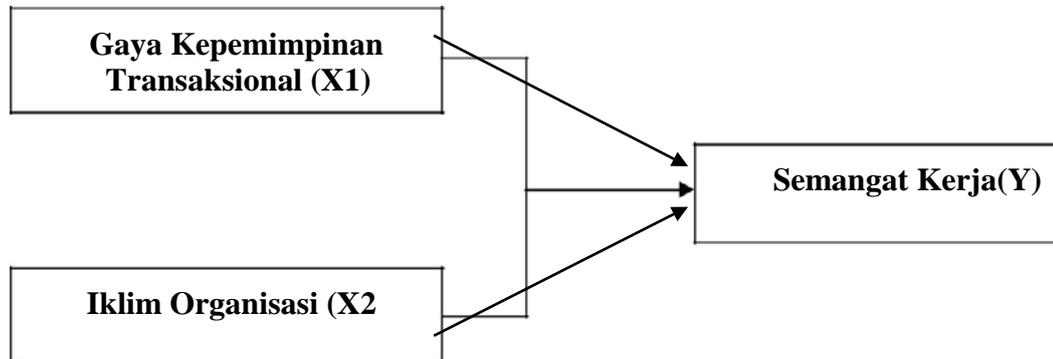
perkembangan suatu organisasi. Hal ini disebabkan oleh menurunnya moral kerja dari pegawai karena adanya perasaan tidak puas terhadap cara-cara yang dipergunakan oleh pemimpin untuk menggerakkan bawahannya (Wirawan, 2007).

Menurut Siagian (2003), bahwa semangat kerja karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dan iklim organisasi dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan organisasi tersebut. Karena gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan baik merupakan perwujudan dari kepemimpinan yang efektif, dan kepemimpinan yang efektif dapat memberikan sumbangan pada peningkatan semangat kerja karyawan.

Hal tersebut seperti yang diutarakan oleh Sunarto (2005) yaitu kepemimpinan yang efektif memberikan sumbangan pada moral tenaga kerja, biasanya hal ini mengakibatkan iklim yang tercipta dilihat oleh para tenaga kerja sebagai sesuatu yang seimbang dengan keberuntungan psikologis mereka. Sebagai dampak nyata, dengan senang hati mereka melibatkan diri dalam pekerjaan mereka. Tenaga kerja jarang sekali menyadari secara persis mengapa ia merasa bebas untuk melibatkan diri sepenuhnya pada pekerjaannya. Biasanya hal ini dapat menunjukkan fakta bahwa manajernya adalah rekan kerja yang menyenangkan, sebagaimana tenaga kerja lainnya, pekerjaannya pun semakin menyenangkan.

Berdasarkan teori-teori pendukung, maka model kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar II.I
Kerangka Konseptual



D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu permasalahan yang masih harus dibuktikan kebenarannya secara empiris. Sesuai dengan permasalahan, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Matahari Departemen Store
- 2) Iklim organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Matahari Departemen Store
- 3) Gaya kepemimpinan transaksional dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Matahari Departemen Store