

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORITIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Konsep Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Topik mengenai pemimpin dan kepemimpinan senantiasa memberikan daya tarik yang kuat pada setiap orang. Hal ini disebabkan pemimpin dan kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan individu atau sekelompok individu dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Seorang pemimpin juga mempunyai peranan yang sangat penting dan dominan dalam organisasi yang dipimpinnya, tetapi tidak berarti mengurangi atau mengabaikan peran bawahan. Tenaga pelaksana atau bawahan perlu dibina, dibimbing, diarahkan dan digerakkan sedemikian rupa agar mau dan mampu mengerahkan keahlian, keterampilan, tenaga dan waktunya bagi kepentingan organisasi. Kepemimpinan seorang atasan ditunjukkan melalui perilakunya sehingga akan dinilai oleh bawahan yang kemudian bawahan akan menentukan sikap tentang bagaimana bertindak berdasarkan kepemimpinan atasannya dalam kehidupan organisasi.

Menurut Hersey dan Blanchard (1982:100) “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu”.

Menurut Wexley dan Yukl (1988:189) “Kepemimpinan termasuk mempengaruhi orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya”.

Menurut Yaverbaum dan Sherman dalam Husaini Usman (2010:281) “*Leadership is act of gaining cooperation from people in order to accomplish something*” (Kepemimpinan adalah tindakan mendapatkan kerja sama dari orang untuk mencapai sesuatu).

Menurut George Terry dalam Sedarmayanti (2010: 249), “*Leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives*” (Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan/aktivitas untuk mempengaruhi kemampuan orang lain untuk mencapai tujuan bersama).

Menurut Robert Dubin dalam Sedarmayanti (2010: 249), “*Leader is the exercecies of authority and the making of decisions*” (Kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kewenangan dan pengambil keputusan).

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010:170), “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Komaruddin (1993:27) bahwa : “Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasi dalam upaya untuk menetapkan dan mencapai tujuan”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

### 2.1.1.2 Teori Kepemimpinan

Hellriegel dan Slocum dalam Sedarmayanti (2010:250) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan itu dapat dibedakan menjadi tiga golongan yaitu :

1. Teori Ciri atau Sifat

Ciri atau sifat yang dimiliki pemimpin akan membedakannya dari pemimpin lain atau orang yang bukan pemimpin.

2. Teori Tingkah Laku

Pemimpin dapat dibedakan dari tingkah laku yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

3. Teori Kontigensi (Situasional)

Terdapat beberapa parameter yang mempengaruhi keefektifan seorang pemimpin, seperti sifat seorang pemimpin serta situasi sosial dan ekonomi dari lingkungan dimana pimpinan berada. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Fiedler (*Fiedler's Contingency Model*) kemudian oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yang disebut *Life Cycle Theory*.

G.R Terry (Kartini Kartono, 2005:71-80) mengelompokkan teori tentang kepemimpinan ke dalam sembilan teori. Penulis merangkum kesembilan teori tersebut, yaitu :

1. Teori otokratis dan pemimpin otokratis. Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pelaksanaan, dan tindakan-tindakan yang *arbitrer* atau sebagai wasit. Dalam hal ini melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinan berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas.
2. Teori psikologis. Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisator maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan atau *recognizing*, martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan pekerja, minat, suasana hati, dan lain-lain.
3. Teori sosiologis. Menurut teori ini, kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisator antara pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

4. Teori suportif. Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannya, dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju.
5. Teori *Laissez Faire*. Kepemimpinan *Laissez Faire* ditampilkan oleh seorang tokoh "ketua dewan" yang sebenarnya tidak cukup bagus mengurus dan menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya. Dia adalah seorang "ketua" yang bertindak sebagai simbol, dengan macam-macam hiasan atau ornamen yang mentereng. Biasanya dia tidak memiliki keterampilan teknis. Sedangkan kedudukan sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala sekolah, komandan, dan lain-lain) dimungkinkan oleh sistem *nepotisme* atau melalui praktek penyuapan.
6. Teori kelakuan pribadi. Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kehidupan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih

sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk sesuatu masalah. Sedangkan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam runtunan waktu yang berbeda.

7. Teori sifat orang-orang besar atau *Traits of Great Man*. Sudah banyak usaha yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan berkualitas, yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri unggul sebagai *predisposisi* yang diharapkan akan dimiliki oleh seseorang pemimpin, yaitu memiliki inteligensi tinggi, banyak inisiatif, enerjik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi, dan lain-lain.
8. Teori situasi. Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi pada pemimpin untuk menyelesaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual. Sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat-saat krisis (perang, revolusi, dan lain-lain) yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya, selalu akan memunculkan satu tipe kepemimpinan yang relevan bagi masa itu.

9. Teori humanistik. Fungsi kepemimpinan menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insan, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini, perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi tersebut juga berperan sebagai sarana untuk melakukan kontrol sosial, agar pemerintah melakukan fungsinya dengan baik, serta memperhatikan kemampuan dan potensi rakyat. Semua itu dapat dilaksanakan melalui interaksi dan kerja sama yang baik antara pemerintahan dan rakyat, dengan memperhatikan kepentingan masing-masing.

Penelitian ini menggunakan teori kontingensi. Situasi akan memberi dukungan pada seorang pemimpin apabila ketiga dimensi yaitu hubungan pemimpin-anggota, tingkat struktur tugas, dan kekuatan posisi pimpinan, tergolong pada kategori tinggi. Dengan kata lain, jika pemimpin secara umum diterima dan dihormati oleh bawahan (dimensi tinggi pertama), jika tugas sangat terstruktur dan semuanya dijelaskan secara terbuka (dimensi kedua tinggi), dan jika otoritas dan wewenang secara formal dihubungkan dengan posisi pemimpin (dimensi ketiga tinggi), maka situasinya akan menyenangkan. Sebaliknya, jika ketiga dimensi dalam keadaan rendah maka situasi akan tidak menyenangkan bagi pemimpin. Fiedler melalui risetnya menyimpulkan bahwa situasi menyenangkan yang digabungkan dengan gaya kepemimpinan akan menentukan efektivitas.

### 2.1.1.3 Gaya Kepemimpinan Situasional

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini secara singkat disebut gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin umumnya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin itu sendiri, dimana sifat-sifat tersebut dapat terlihat melalui kepribadian sehari-harinya.

Miftah Thoha (2009: 303) mengatakan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009:42) ;

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi dan konsistensi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya.

Hersey dan Blanchard (1982:150) berpendapat bahwa “Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu”.

Dengan demikian berdasarkan uraian di atas, secara konseptual gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi, yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang

pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain, dalam mengambil keputusan, dan dalam melaksanakan kegiatan pengendalian.

Suksesnya seorang pimpinan tergantung pada kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan lingkungan dan karakteristik individual bawahannya. Untuk menentukan gaya yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu diri pimpinan, bawahan, dan situasi secara menyeluruh.

Model kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Model yang dikembangkan Hersey dan Blanchard ini pada awalnya mengacu pada pendekatan teori situasional yang menekankan perilaku pemimpin dan merupakan model praktis yang dapat digunakan manajer, tenaga pemasaran, guru, atau orang tua untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain.

Gaya kepemimpinan situasional ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tidak tetap atau *fluid* atau kontingensi. Pendekatan kontingensi atau *contingency approach* secara harfiah berarti pendekatan kemungkinan. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dalam segala kondisi. Oleh karena itu, kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, serta situasi (dalam arti struktur, peta kekuasaan dan dinamika kelompok). Faktor-faktor pemimpin, pengikut dan situasi tersebut merupakan variabel-variabel kritis yang saling berhubungan dan berinteraksi.

Seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, jadi tidak tergantung pada suatu pendekatan untuk semua situasi. Pandangan ini menyaratkan agar seorang pemimpin mampu membedakan gaya-gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar.

Menurut Hersey dan Blanchard (1982:185) “Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sesuai dengan kematangan pengikut dalam kaitannya dengan tugas tertentu”.

Menurut Sentot Imam Wahjono (2010:289) “Model kepemimpinan situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel”.

Menurut Miftah Thoha (2009: 315) “Gaya kepemimpinan situasional adalah kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu”.

Menurut Hersey dan Blanchard (1982:178) Kepemimpin situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara;

1. Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas).
2. Tingkat dukungan sosio-emosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan).

3. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).

Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikut. Dengan demikian, dalam kepemimpinan situasional penekanan diletakkan pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut.

Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab, dan mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan tergantung kepada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

Untuk lebih mengerti secara mendalam tentang kepemimpinan situasional, perlu bagi kita mempertemukan antara gaya kepemimpinan dengan kematangan pengikut karena pada saat kita berusaha mempengaruhi orang lain, tugas kita adalah:

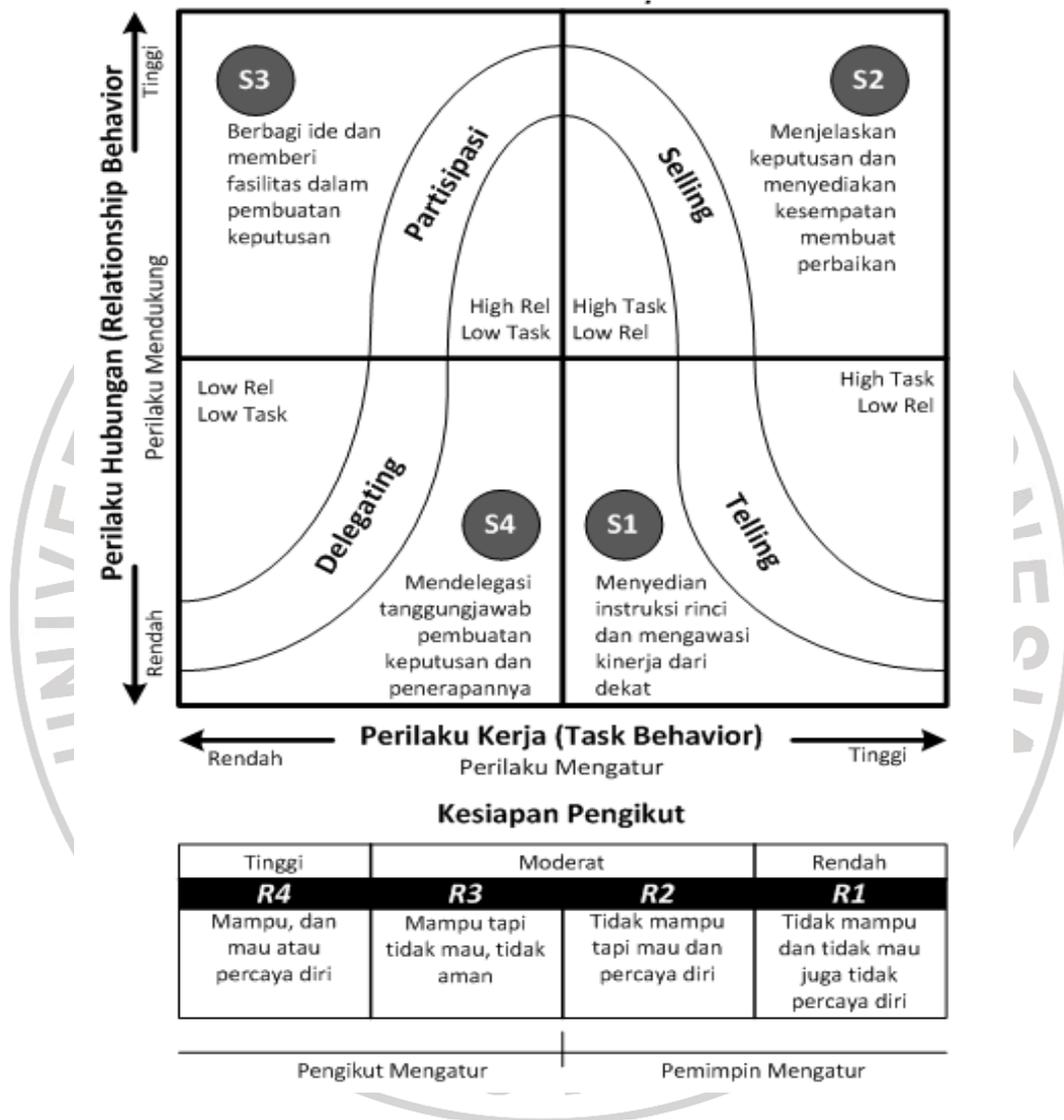
1. Mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu.
2. Menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tersebut.

Menurut Hersey dan Blanchard (1982:180) terdapat 4 gaya kepemimpinan situasional, yaitu:

1. Memberitahukan, menunjukkan, memimpin, menetapkan (*Telling-Directing*).
2. Menjual, menjelaskan, menjajakan, membujuk (*Selling-Coaching*).
3. Mengikutsertakan, memberi semangat (*Participating-Supporting*).
4. Mendelegasikan, pengamatan, mengawasi, penyelesaian (*Delegating*).

Dari penjelasan di atas konsep kepemimpinan situasional dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2. 1**  
**Gaya Kepemimpinan Situasional Paul Hersey dan Kenneth.H Blanchard**



Sumber : Paul Hersey dan Kenneth.H Blanchard (1982:181)

Menurut Hersey dan Blanchard, seorang pemimpin harus memahami tingkat kematangan bawahannya sehingga dia akan tidak salah dalam menerapkan gaya kepemimpinannya.

Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kematangan M1 (Tidak mampu dan tidak mau) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah gaya *telling/directing* (G1), yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik.
2. Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah gaya *selling/coaching*, yaitu dengan menjajakan, menjual, menjelaskan, membujuk.
3. Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah gaya *participating/supporting*, yaitu saling bertukar ide & memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan.
4. Tingkat kematangan M4 (mampu dan mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah *delegating*, mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan sistem *control* yang baik.

Efektifitas suatu kepemimpinan dipengaruhi oleh kematangan bawahan jika terjadi kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang dilaksanakan pemimpin dengan kondisi kematangan karyawan. Bila terjadi ketidaksesuaian maka pemimpin harus merubah gayanya dan menyesuaikan dengan gaya yang cocok dengan kematangan bawahan.

Berdasarkan teori gaya kepemimpinan situasional di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami tingkat

kematangan dan kesiapan bawahannya sebelum ia menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.

#### 2.1.1.4 Model Kepemimpinan Situasional

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009:46) terdapat dua model kepemimpinan situasional, yaitu sebagai berikut :

##### 1. Model Kepemimpinan Kontingensi (*Leadership Contingency Model*)

Fiedler menghubungkan perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin pada suatu saat. Fiedler beranggapan bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektifitas. Model kepemimpinan ini mengemukakan tiga variabel utama yang menentukan suatu situasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan bagi pemimpin yaitu:

- a. Hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompok.
- b. Derajat struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan.
- c. Kedudukan (posisi) kewenangan pemimpin berdasarkan kewenangan formal yang dimiliki.

Ketiga variabel situasi ini dikaitkan dengan pendekatan yang berorientasi pada tugas, hal ini tergantung pada situasi yang ada pada saat tertentu. Kombinasi antara situasi yang dihadapi oleh pemimpin dengan perilaku kepemimpinan yang tepat akan menentukan efektivitas kepemimpinan, yang dimaksud dengan perilaku yang tepat adalah dalam situasi apa perilaku pemimpin berorientasi pada tugas dan dalam situasi apa perilaku pemimpin berorientasi pada hubungan.

Kesimpulan dari model kepemimpinan kontigensi dari Fiedler adalah perilaku kepemimpinan yang efektif tidak berpola pada salah satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari situasi tertentu pada suatu saat tertentu. yang dimaksud dengan situasi tertentu adalah adanya tiga variabel yang dijadikan dasar sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan, tetapi tidak berarti bahwa seorang yang perilaku kepemimpinannya berorientasi pada tugas tidak berorientasi pada hubungan.

## 2. Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey dan Blanchard

Dasar model kepemimpinan situasional, adalah :

- a. Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas).
- b. Kadar dukungan sosio-emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

Konsep ini menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota sehingga tercipta kepemimpinan yang efektif. Karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.

Kematangan (*maturity*) yang dimaksud bukan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan (*wilingness & ability*) anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung

jawab dalam menyelesaikan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas masing-masing tidak berarti kematangan dalam segala hal.

Pemimpin yang menghadapi kelompok dengan tingkat kematangan tinggi hendaknya lebih banyak memberi kebebasan kepada kelompok untuk mengarahkan dan memecahkan masalah dengan pengarahan terbatas (perilaku hubungan). Sebaliknya bila salah seorang anggota mempunyai kematangan rendah dalam melaksanakan tugas harus banyak diberi pengarahan dan bimbingan (perilaku tugas).

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku kepemimpinan seorang dalam menghadapi kelompok secara keseluruhan harus berbeda tergantung tingkat kematangannya. Kematangan individu dalam teori kepemimpinan situasional Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard dibedakan dalam empat kategori kematangan yang masing-masing punya perbedaan tingkat kematangan, yaitu sebagai berikut:

#### **M1: Tingkat Kematangan Anggota Rendah**

Ciri-cirinya : adalah anggota tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas, maksudnya: Kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas rendah dan anggota tersebut juga tidak mau bertanggungjawab.

Penyebabnya: tugas dan jabatan yang dijabat memang jauh di atas kemampuannya, kurang mengerti apa kaitan antara tugas dan tujuan organisasi

mempunyai sesuatu yang diharapkan, tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan dalam organisasi.

### **M2: Tingkat Kematangan Anggota Rendah ke Sedang atau Moderat Rendah**

Ciri-cirinya : anggota tidak mampu melaksanakan, tetapi mau bertanggungjawab, yaitu: walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai.

Penyebabnya : anggota belum berpengalaman atau belum mengikuti pelatihan dan pendidikan, tetapi memiliki motivasi yang tinggi, menduduki jabatan baru di mana semangat tinggi. Tetapi bidangnya baru dan selalu berupaya mencapai prestasi, punya harapan yang sesuai dengan ketersediaan yang ada dalam organisasi.

### **M3: Tingkat Kematangan Anggota Sedang ke Tinggi atau Moderat Tinggi**

Ciri-cirinya: anggota mampu melaksanakan, tetapi tidak mau, yaitu: mereka mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas, tetapi karena sesuatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakan.

Penyebabnya: anggota merasa kecewa atau frustrasi misalnya: baru saja mengalami alih tugas dan tidak puas dengan penempatan yang baru.

### **M4: Tingkat Kematangan Anggota Tinggi**

Ciri-cirinya : anggota mau dan mampu, yaitu mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggung jawabnya. Mereka adalah yang berpengalaman dan

punya kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Mereka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.

Merujuk pada tingkat kematangan masing-masing kelompok atau anggota, maka perilaku kepemimpinan harus disesuaikan demi tercapainya efektivitas kepemimpinan berdasarkan analisis pemimpin terhadap tingkat kematangan anggota, digunakan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan.

## **2.1.2 Konsep Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi kesesuaian seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut.

Kreitner dan Kinichi (2004:202) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah “ *Affective or emotional response toward various facets of one's satisfaction with the following job dimensions: work, pay, promotions, co-worker, and supervision*” (Kepuasan adalah kecenderungan atau tanggapan emosional seseorang terhadap berbagai segi pekerjaannya yaitu: pekerjaan, gaji, promosi, teman sekerja dan pengawas).

Fred Luthans (2006:243) menyatakan bahwa :“Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting”. Oleh sebab itu, kepuasan bersifat subjektif tergantung dari orang yang merasakannya.

Wexley dan Yukl (1988:129) “Kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya”.

Herbert (Husaini Usman, 2010:499) menyatakan “*Job statifaction is a personal reaction, and emotional state*”. (Kepuasan kerja adalah suatu reaksi personal dan bersifat emosional). Oleh karena itu, kepuasan kerja adalah suatu reaksi personal dan bersifat relatif. Puas bagi seseorang belum tentu puas bagi orang lainnya.

Davis & Newstrom (Husaini Usman, 2010:499) mengemukakan pendapatnya dengan menyatakan, “*Job satisfaction is the favourableness or unfavourableness with which their work satisfaction is dynamic*”. (Kepuasan kerja adalah sesuatu kesenangan dan ketidaksenangan terhadap pekerjaan yang dipilihnya dan kepuasan itu bersifat dinamis atau berubah-ubah).

Menurut Stepen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:99) “Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil sebuah evaluasi karakteristiknya”.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009:117), “Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja”.

Menurut Sondang P. Siagian (1992: 295) bahwa “Kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan.”

Malayu S.P. Hasibuan (2010:202) menyatakan bahwa : “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli sebagaimana diungkapkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang menunjukkan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil persepsi seseorang dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai hasil penilaian seseorang karyawan terhadap pekerjaannya. Dimana perasaan tersebut sesungguhnya sekaligus merupakan pencerminan dari sikapnya yang akan mendukung atau tidaknya terhadap pekerjaan.

#### **2.1.2.2 Teori- teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley dan Yukl (1988:130) dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Teori-teori tentang kepuasan kerja, ada tiga macam yang lazim dikenal, yaitu teori ketidaksesuaian atau *discrepancy theory*, teori keadilan atau *equity theory* dan teori dua faktor atau *two factor theory*.

##### **1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)**

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*).

Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs atau values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadi negatif *discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Kesimpulannya, teori *discrepancy* menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan), jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

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

Teori keadilan dikembangkan oleh Adams. Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Jika apa yang diterimanya itu dinilai sama dengan apa yang diterima oleh karyawan lain, maka orang yang bersangkutan merasa puas, begitu juga sebaliknya.

### 3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg. Berdasarkan atas hasil penelitian beliau, membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu : kelompok *satisfiers* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

*Satisfiers (motivator)* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*) dan pengembangan/promosi (*advancement*). Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

*Dissatisfiers (hygiene factors)* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: kebijaksanaan umum dan administrasi (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), gaji (*salary*), hubungan dengan rekan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*) dan status. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan

anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.

Dari penjelasan tersebut dapat dikemukakan tentang ciri-ciri tentang kepuasan kerja:

1. Hasil persepsi karyawan terhadap pekerjaan sehingga menimbulkan sikapnya terhadap pekerjaan, sikap tersebut bisa positif dan bisa pula negatif.
2. Penilaian karyawan terhadap perbedaan antara imbalan dengan harapan.
3. Karyawan yang puas akan bersikap positif terhadap pekerjaan, sebaliknya karyawan yang tidak puas bisa bersikap negatif terhadap pekerjaan.

### **2.1.2.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus terpenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu yang pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Tercapainya tujuan secara psikologis akan memberikan kepuasan kepada karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan beberapa aspek diantaranya yang dijelaskan Marihot T. E Hariandja (2007:291) :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang/menyenangkan dan hal ini mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, kemungkinan seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan/tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka/terbuka. Ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologi.

Harold E. Burt (Moh As'ad, 2008:112-113) mengemukakan pendapatnya tentang faktor – faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Adapun faktor-faktor tersebut ialah:

- 1) Faktor hubungan antara karyawan, antara lain: hubungan langsung antara manager dan karyawan, faktor psikis dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman kerja, emosi dan situasi kerja.
- 2) Faktor-faktor individual yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur atau usia pada saat bekerja, jenis kelamin.
- 3) Faktor-faktor dari luar (*ekstern*) yaitu hal-hal yang berhubungan dengan: keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (*training, up grading* dan sebagainya).

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Calaypool (Moh As'ad, 2008:115-116) menemukan bahwa hal-hal yang menimbulkan rasa puas adalah: 1) prestasi; 2) penghargaan; 3) kenaikan jabatan; dan 4) pujian. Sedangkan yang menimbulkan perasaan tidak puas adalah: 1) kebijakan perusahaan; 2) supervisor; 3) kondisi kerja; dan 4) gaji atau upah.

Veitzhal Rivai (2008:479) mengemukakan bahwa “Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain gaya kepemimpinan, perilaku *locus of control* pemenuhan harapan pengajian, dan efektivitas kerja”. Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah :

1. Isi pekerjaan.
2. Supervisi.
3. Organisasi dan manajemen.
4. Kesempatan untuk maju.
5. Gaji dan keuntugan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif.
6. Rekan kerja, dan
7. Kondisi pekerjaan

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index* (JDI) dalam Veitzhal Rivai (2008 : 479) faktor penyebab kepuasan kerja ialah :

1. Bekerja pada tempat yang tepat.
2. Pembayaran yang sesuai.
3. Organisasi dan manajemen.
4. Supervisi pada pekerjaan yang tepat.
5. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Kuswadi (2004:23-25) menambahkan, “Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi banyak faktor, terutama yang menyangkut kebutuhan-kebutuhan karyawan sebagai manusia (Teori Maslow/*Maslow’s hierarchy of needs*)”, berdasarkan hasil penelitian selama ini, dapat dikategorikan kepuasan kerja karyawan menjadi banyak kelompok atau klasifikasi antara lain:

1. Gaji/pendapatan;
2. Variasi pekerjaan;
3. Keamanan kerja;
4. Merasa dihargai;
5. Merasa dipercaya;
6. Pengakuan prestasi kerja (terima kasih);
7. Fleksibilitas atau keluwesan jam kerja;
8. Hak libur;
9. Kesempatan promosi;
10. Penghargaan dari manajemen;
11. Pelatihan;
12. Skema pensiun;
13. Kerja sama dengan semua karyawan;
14. Komunikasi dengan pimpinan puncak;
15. Fleksibilitas dari atasan;
16. Jumlah jam kerja;
17. Bantuan perusahaan atau pembayaran pada waktu sakit;
18. Tantangan kerja;
19. Mendapat kesempatan yang sama;
20. Komunikasi antar bagian dalam perusahaan;
21. Perusahaan mengetahui apa yang diharapkan dari karyawan;
22. Lokasi kantor dari rumah;
23. Penilaian;
24. Kondisi fisik tempat bekerja;
25. Dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan;
26. Reputasi atasan;
27. Keamanan pribadi;
28. Kemudahan dalam mencapai fasilitas kerja;
29. Respek kepada manajemen;
30. Parkir kendaraan;
31. Etika atasan;
32. Kebijakan dilarang merokok;
33. Kamar P3K

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, karyawan merasa tidak puas.

#### 2.1.2.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009:126) pengukuran kepuasan kerja terdiri dari :

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan  
Dalam penggunaan ukuran ini, karyawan diberikan pertanyaan mengenai pekerjaan maupun jabatan yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk. Dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja pengawasan, upah promosi, dan *co-worker*. Setiap pernyataan diajukan harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada jawaban.
2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah  
Dalam pengukuran ini, terdiri dari beberapa gambar wajah yang berbeda-beda mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.
3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota  
Dalam penggunaan pengukuran ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan dan sangat memuaskan.

Pegawai diminta untuk memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa esensi dari kepuasan kerja adalah suatu bentuk pengekspresian terhadap sesuatu hal yang berhubungan dengan masalah penentuan kebutuhan hidup, meliputi berbagai aspek kehidupan antara lain pemenuhan kebutuhan secara kejiwaan (psikologis), fisik, sosial, serta finansial.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung dan masukan untuk melakukan penelitian. Penelitian terdahulu yang relevan mengenai gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kepuasan Kerja Karyawan**

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Agung Rujian Utama 070502095 (2011) Universitas Sumatera Utara	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Medan Iskandar Muda	Kuantitatif, Metode Penelitian yang digunakan adalah Deskriptif Analistis.	Besar pengaruh Gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk adalah sebesar 0,213 berarti 21,3 % faktor kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional Sedangkan sisanya 78,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2.	Ananto Budi Kusumo F100040100 (2009) Universitas Muhammadiyah Surakarta	Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan	Kuantitatif, Metode Penelitian yang digunakan adalah Deskriptif Analistis.	Sumbangan efektif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 28,8% yang ditunjukkan oleh koefisien detrminan ( $r^2$ ) sebesar 0,288. Sedangkan sisanya 71,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis dalam penelitian ini.
3.	Kamaludin 0607950 (2011) Universitas Pendidikan Indonesia	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut	Kuantitatif, Metode Penelitian yang digunakan adalah Deskriptif Analistis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 66,2% dan sisanya 33,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti.
4.	Muhamad Rizkon Efendi A 210 050 105 (2010) Universitas Muhammadiyah Surakarta	Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA NEGERI I KARTASURA	Kuantitatif, Metode Penelitian yang digunakan adalah Deskriptif Analistis.	Besar pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Kartasura adalah sebesar 53,1%, sedangkan 46,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
5.	Agung Rujian Utama 070502095 (2011) Universitas Sumatera Utara	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Medan Iskandar Muda	Kuantitatif, Metode Penelitian yang digunakan adalah Deskriptif Analistis.	Besar pengaruh Gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk adalah sebesar 0,213 berarti 21,3 % faktor kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional Sedangkan

				sisanya 78,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
6.	<p>Wiwin Rohayaningsih 040417 (2008)</p> <p>Universitas Pendidikan Indonesia</p>	<p>Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Lembaga Elektronika Nasional (LEN) Industri Persero Bandung</p>	<p>Kuantitatif, Metode Penelitian yang digunakan adalah Deskriptif Analistis.</p>	<p>Besarnya pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktifitas kerja adalah sebesar 69,1% dan sisanya 30.9% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti.</p> <p>selanjutnya hasil uji hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa <math>F_{hitung} = 86,284</math>, sedangkan <math>F_{tabel} = 3,44</math>, Dengan demikian dapat simpulkan <math>H_0</math> ditolak karena <math>f_{hitung} &gt; f_{tabel}</math> artinya ada hubungan linier antara iklim organisasi dan kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan.</p>

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk mengkaji gaya kepemimpinan situasional yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut terdapat dua variabel yang memerlukan penjelasan teori yang melandasinya, variabel tersebut adalah gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja karyawan.

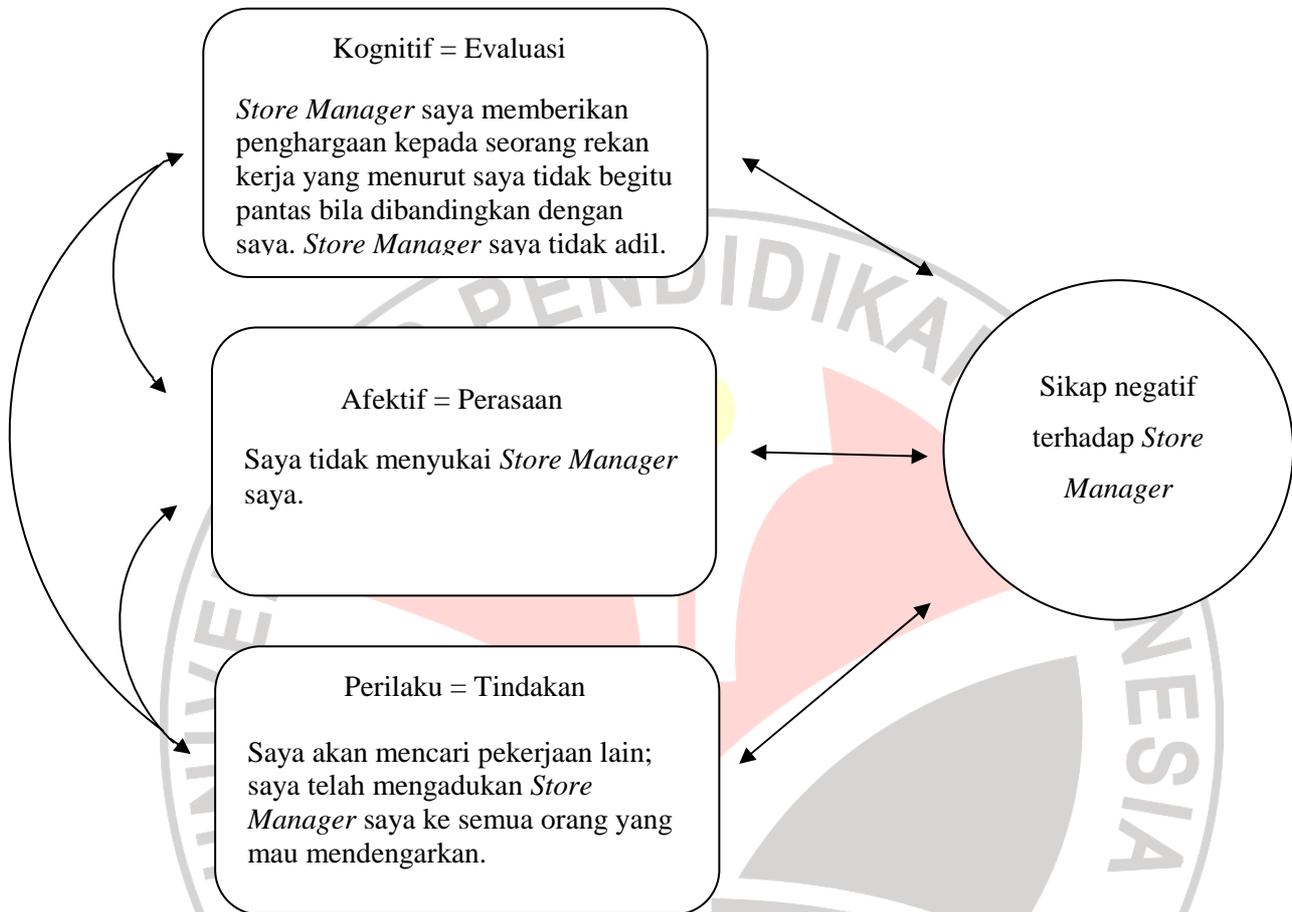
Pendekatan yang digunakan untuk memecahkan masalah penelitian ini menggunakan teori sikap dari Robbins dan Judge (2008:92) “Sikap (*attitude*) adalah pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu”.

Sikap mempunyai hubungan sebab akibat dengan perilaku yaitu sikap yang dimiliki individu menentukan apa yang mereka lakukan. Sikap mengandung tiga komponen yang membentuk struktur sikap. Menurut Robbins dan Judge (2008:93) ketiga komponen itu yaitu:

1. Komponen kesadaran (komponen kognitif atau *cognitive component*), yaitu komponen yang berkaitan dengan pengetahuan, pandangan, keyakinan, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan bagaimana orang mempersepsi terhadap obyek sikap.
2. Komponen perasaan (komponen afektif atau *affective component*), yaitu komponen yang berhubungan dengan rasa senang atau tidak senang terhadap obyek sikap. Rasa senang merupakan hal yang positif, sedangkan rasa tidak senang adalah hal negatif.
3. Komponen perilaku (komponen konatif, atau *behavior component*), yaitu komponen yang berhubungan dengan kecenderungan bertindak atau berperilaku terhadap obyek sikap.

Pandangan bahwa sikap terdiri atas tiga komponen yaitu, kesadaran, perasaan, dan perilaku sangat bermanfaat dalam memahami masalah dan hubungan potensial antara sikap dan perilaku. Berdasarkan uraian di atas, secara sederhana kerangka konseptual keterkaitan komponen-komponen sikap adalah sebagai berikut:

**Gambar 2. 2**  
**Komponen – Komponen Sikap**



Sumber : Diadaptasi dari Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:94)

Keyakinan bahwa "diskriminasi salah" merupakan sebuah pernyataan evaluatif. Opini semacam ini adalah komponen kognitif (*cognitive component*), yang menentukan tingkatan untuk bagian yang lebih penting dari sebuah sikap komponen afektif-nya (*affective component*). Perasaan adalah segmen emosional atau perasaan dari sebuah sikap, perasaan ini selanjutnya menimbulkan hasil akhir perilaku. Komponen perilaku (*behavioral component*) dari sebuah sikap merujuk pada suatu maksud untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Kepuasan kerja sifatnya relatif dan subjektif, sehingga tingkat kepuasan setiap orang adalah berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, makin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Moh As'ad (2008 : 103);

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Selain itu menurut teori *path-goal theory of leadership* yang dikemukakan oleh Evans dan House dalam Wexley dan Yukl (1988:218) menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi pelaksanaan kerja karyawan dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Proposisi utama dari teori ini bahwa perilaku pemimpin akan meningkatkan motivasi bawahan sejauh; (1) pemimpin memuaskan kebutuhan-kebutuhan para bawahan yang dikaitkan dengan pelaksanaan kerja yang efektif, dan (2) memberikan latihan, bimbingan dan dukungan yang diperlukan. Perilaku pemimpin dipengaruhi oleh dua tipe variabel situasi ; karakteristik bawahan ( keahlian dan kepribadian), serta faktor lingkungan (karakteristik pekerjaan dan kekuasaan posisi/ jabatan).

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang dapat memberikan dampak terhadap berbagai aktivitas kerja seorang karyawan di perusahaan. Dengan terpenuhinya kepuasan kerja maka akan memberikan balikan positif dari karyawan seperti meningkatnya semangat kerja, perbaikan perilaku selama bekerja. Sebaliknya apabila kepuasan kerja tidak terpenuhi maka dapat berdampak

terhadap balikan negatif dari karyawan, seperti penurunan semangat kerja, konflik, peningkatan absensi, rendahnya komitmen dan loyalitas karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Fred Luthans dalam bukunya perilaku organisasi (2006:243) bahwa “Kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting”.

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:202) “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja”.

Selain faktor- faktor kepuasan yang telah diuraikan di atas, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Malayu S.P. Hasibuan, (2010:203) menyatakan bahwa :

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut: balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan kerja, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Sejalan dengan pendapat di atas salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan dalam bekerja adalah sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan faktor yang memiliki peran yang dominan dalam memberikan kepuasan kerja karyawan. Peran pemimpin sangat vital di dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi yang terjadi di dalam perusahaan akan mencerminkan efektifitas dari kepemimpinan yang diindikasikan

menpengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Malayu S.P. Hasibuan (2010:203), yang menyatakan bahwa:

Kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan.

Kunci efektivitas kepemimpinan adalah perilaku kepemimpinan yang menyesuaikan situasi dan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya dengan gaya yang sesuai. Menurut Hersey dan Blanchard (1982:185), “Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sesuai dengan kematangan pengikut dalam kaitannya dengan tugas tertentu”.

Selanjutnya menurut Hersey dan Blanchard (1982: 180) model kepemimpinan situasional mengidentifikasi empat tipe pengembangan, dengan menentukan situasi pengikut, akan muncul gaya kepemimpinan yang tepat, yaitu :

1. Memberitahukan (*telling*) adalah tingkat kematangan yang rendah. Dengan demikian gaya memberitahukan yang *direktif* yang menyediakan arahan, supervisi (pengawasan) dan pemberian penghargaan memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada kematangan ini.
2. Menjajakan (*selling*) adalah tingkat kematangan rendah ke sedang. Pada level kematangan seperti ini pemimpin masih memberikan banyak pengarahan dan bimbingan tetapi juga berusaha mendengarkan perasaan pengikut mengenai keputusan juga ide-ide dan saran dari mereka. Kontrol terhadap pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3. Mengikutsertakan (*participating*) adalah tingkat kematangan sedang ke tinggi. Pada level kematangan bawahan seperti ini pemimpin membuka kontrol terhadap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sehari-hari berpindah dari pemimpin kepada pengikut. Pemimpin memberikan penghargaan dan aktif mendengarkan serta memfasilitasi penyelesaian masalah.
4. Mendelegasikan (*delegating*) adalah tingkat kematangan tinggi. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah dengan bawahan sampai dicapai kesepakatan bersama. Proses pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada pengikut.

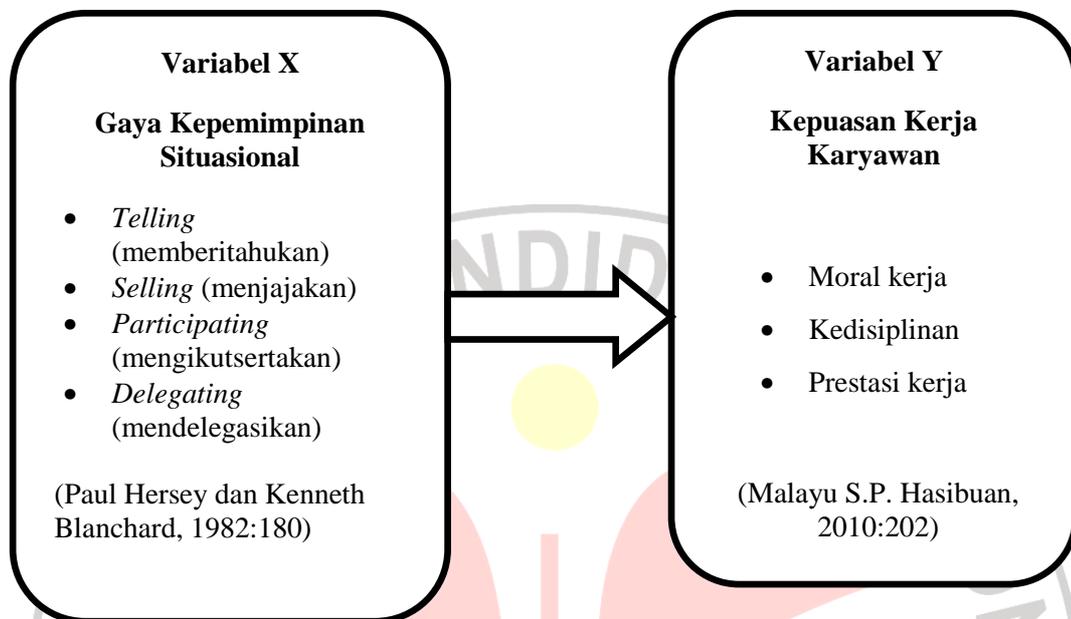
Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi yang terjadi di dalam perusahaan akan mencerminkan efektifitas dari kepemimpinan yang salah satunya diidentifikasi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan.

Fred Luthans (2006:650) mengungkapkan bahwa :

Menggunakan salah satu dari keempat gaya kontingensi kepemimpinan berdasarkan faktor situasional, pemimpin mencoba untuk mempengaruhi persepsi dan memotivasi karyawan, yang akan berpengaruh terhadap kejelasan peran, tujuan yang diharapkan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah adanya asumsi bahwa gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh secara langsung ataupun tidak terhadap kepuasan kerja. Penulis menempatkan gaya kepemimpinan situasional sebagai variabel yang mempengaruhi (variabel X) dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel yang dipengaruhi (variabel Y). Adapun kerangka

pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam paradigma sebagai berikut :



**Gambar 2. 3**  
**Skema Keterkaitan Variabel**

#### 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan acuan bagi peneliti untuk memperoleh jawaban sementara yang akan dibuktikan kebenarannya dalam penelitian, hal ini sesuai dengan pendapat Riduwan (2007:35) bahwa hipotesis merupakan “Jawaban sementara terhadap rumusan masalah atau sub masalah yang diajukan peneliti yang dijabarkan dari landasan teori yang masih harus diuji kebenarannya”

Sugiyono (2001:39) yang mengemukakan bahwa:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris.

Berdasarkan pendapat di atas serta didasarkan pada kerangka berfikir yang penulis kemukakan, maka dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis dengan jenis hipotesis kerja sebagai berikut :

**“Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan”.**

