

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

2.1.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif menurut Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa apabila seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi agar bawahan merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin dengan gaya ini akan mendorong kemampuan bawahan untuk mengambil keputusan.

Djoko, (2014). Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang aktif melibatkan bawahan dalam menetapkan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan petugas lain. Pemimpin ini cenderung bersedia tukar menukar pemikiran dan ide dengan bawahannya untuk menyusun keputusan secara bersama-sama serta mendukung usaha-usaha bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya

Thoha, (2012: 67) Gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin dan pengikut atau bawahannya saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Menurut Burhanuddin (dalam Syamsuri, 2014:4) Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang dipakai oleh mereka yang dipercaya, yaitu dengan kepercayaan dan kredibilitasnya itu kemudian memotivasi orang-orang yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam kajian lain yang dikemukakan oleh Ahmadi dalam Mohammadi, (2015). dinyatakan bahwa *the participative leader invites the people for participating in decision makings, policy-makings and executive methods extensively. He is a democratic or counseling leader.* Yang artinya gaya kepemimpinan partisipatif mengundang para bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, pembuatan tujuan dan metode eksekutif secara ekstensif.

Maka dapat disimpulkan, jika gaya kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan.

2.1.1.2 Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Ada tiga tipe gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diutamakan dalam organisasi. (Luthans, 2002:577). Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain dan orang-orang tersebut tidak punya pengaruh langsung terhadap keputusan itu dan tidak ada partisipasi (Yuki,2010:99). Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis diantaranya adalah:

- a) Wewenang penuh pada pemimpin (sentralisasi).
- b) Tidak ada kesempatan bawahan untuk mengeluarkan saran, pendapat, ide.
- c) Komunikasi bersifat satu arah.
- d) Asumsi pada karyawan hanya untuk disuruh, pelaksana keputusan.

- e) Sering menggunakan pendekatan bersifat hukuman.
- f) Perencanaan tujuan dilakukan oleh pemimpin.

2. Gaya kepemimpinan demokratis (Partisipatif)

Kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan penetapan keputusan yang memungkinkan orang lain atas beberapa pengaruh pada keputusan-keputusan pemimpin. Dalam kepemimpinan demokratis, bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Menurut Badeni (2013:151), pemimpin yang demokratis atau partisipatif mendesentralisasikan otoritas kepada karyawan. Keputusan-keputusan dibuat tidak secara sepihak tetapi partisipatif. Putusan-putusan itu adalah hasil dari konsultasi pemimpin dengan para bawahan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis sebagai berikut:

- a) Pendelegasian wewenang terdesentralisasi.
- b) Keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan.
- c) Komunikasi pemimpin dan bawahan dua arah.
- d) Berorientasi pada hubungan.
- e) Asumsi pada karyawan karyawan dapat bekerja sama dan bermoral.
- f) Perencanaan tujuan dilakukan oleh keterlibatan karyawan.

3. Gaya kepemimpinan delegatif (kendali bebas)

Pemimpin memberikan kekuasaan dan wewenang penuh pada bawahan. Bawahan dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya. Pemimpin menyerahkan penuh tugas dan tanggung jawab pada bawahan. Pemimpin dengan gaya kendali bebas menghindari kekuasaan dan tanggung jawab dan menyerahkannya pada

kelompok. Pemimpin hanya mengambil peran minor. (Badeni, 2013:151). Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif yaitu:

- a) Pendelegasian wewenang ada pada bawahan.
- b) Tanggung jawab seluruhnya pada bawahan.
- c) Komunikasi pemimpin dan bawahan dihindari.
- d) Asumsi pada karyawan yaitu karyawan mampu mengendalikan diri sendiri dan pekerjaan.
- e) Pemimpin tidak berpartisipasi dalam perusahaan.
- f) Kebebasan dalam merencanakan tujuan dilakukan oleh karyawan.

2.1.1.3 Kelebihan Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Wirawan (2013:384) setiap gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai keunggulan dan kelemahan seperti halnya gaya kepemimpinan partisipatif yang memiliki keunggulan sebagai berikut:

- 1) Cocok untuk organisasi di mana pemimpinnya berupaya memberdayakan para pengikutnya.
- 2) Menciptakan tim kerja pemimpin dan para pengikut yang kohesif.
- 3) Menghasilkan kepuasan kerja tinggi bagi para pengikut.

2.1.1.4 Kekurangan Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Sedangkan kelemahan gaya kepemimpinan partisipatif menurut Wirawan(2013:384) adalah:

- 1) Tidak cocok jika para pengikut berkualitas rendah dan pasif.
- 2) Tidak cocok dalam situasi darurat dan kritis.
- 3) Memerlukan pengertian dan kesabaran pemimpin.
- 4) Pembuatan keputusan dapat lambat.

2.1.1.5 Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Adapun indikator gaya kepemimpinan partisipatif menurut Hasibuan (2018:172) terdapat empat indikator penting yaitu:

- 1) Kepemimpinan persuasive
- 2) Kerja sama
- 3) :Loyalitas
- 4) Partisipasi

2.1.2 Iklim Organisasi

.Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para pegawai akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Kusnan dalam Darodjat (2015: 85) Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja.

Ayundiarini dalam Armaya dkk (2016) Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi (misalnya supplier, nasabah, konsultan) secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi.

Wirawan, (2013). Iklim organisasi didefinisikan sebagai kualitas lingkungan internal organisasi secara relatif terus berlangsung yang dialami oleh anggota organisasi dapat mempengaruhi perilaku mereka.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.2.2 Indikator Iklim Organisasi

Stringer dalam Wirawan (2017) mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 (enam) dimensi yang diperlukan, yaitu :

- 1) Struktur (*Structure*) organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.
- 2) Standar-standar (*Standards*). dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.
- 3) Tanggung jawab (*Responsibility*) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi ‘bos diri sendiri’ dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

- 4) Penghargaan (*Recognition*). mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.
- 5) Dukungan (*Support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.
- 6) Komitmen (*Commitment*). merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Mila Badriyah (2015) Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan tentang pekerjaan yang sesuai dengan penilaian dari masing-masing pekerja.

Menurut Hantula (2015) Kepuasan kerja adalah tanggung jawab pemimpin untuk mempertahankan karyawan dan organisasinya. Tanggung jawab yang dimaksud adalah menciptakan organisasi yang secara psikologis memuaskan karyawannya.

Yanchus, dkk (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif maupun negatif seseorang terhadap pekerjaannya.

Sutrisno (2017) Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan diatas, maka dapat diambil kesimpulan kepuasan kerja adalah sikap positif maupun negatif dan perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaannya.

2.1.3.2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Anwar Prabu Mangkunegara dalam Hamali (2016:205-206) menyatakan adanya dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor karyawan, yaitu kecakapan khusus, kecerdasan (IQ), pendidikan, umur, pengalaman kerja, jenis kelamin, kondisi fisik, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktural organisasi, kedudukan, pangkat (golongan), mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, hubungan kerja.

Sedangkan Sopiha dalam Hamali (2016:206) menyatakan aspek-aspek kerja yang berpengaruh pada kepuasan kerja atau disebut juga sebagai dimensi dari kepuasan kerja adalah:

- a. promosi,
- b. gaji
- c. pekerjaan itu sendiri,
- d. supervisi,
- e. teman kerja,
- f. keamanan kerja,
- g. kondisi kerja,
- h. administrasi/kebijakan perusahaan,
- i. komunikasi,
- j. tanggung jawab,
- k. pengakuan,
- l. prestasi kerja,
- m. kesempatan untuk berkembang

2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Emron Edison, et all (2017:212) kepuasan kerja ini menunjukkan adanya suatu kesesuaian antara harapan dan kenyataan tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja ini juga berlaku bagi individu maupun kelompok. Kepuasan kerja memiliki beberapa indikator sebagai berikut :

1. Upah: Jumlah upah yang diterima dan dianggap upah yang wajar.
2. Pekerjaan: Keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.
3. Kesempatan promosi: Tersedia kesempatan untuk maju.
4. Penyelia: Kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.
5. Rekan sekerja: Keadaan dimana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis membaca dan mempelajari beberapa penelitian terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variable penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Sumber Jurnal	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Akmalluna et al (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Menghormati Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Perawat Di Rsud Meuraxa Kota Banda Aceh	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di RSUD Meuraxa Kota Banda Aceh.	Persamaan dalam penelitian ini yaitu Variabel pada variabel X1 dan Y	Perbedaan pada penelitian ini yaitu tempat penelitian dan jumlah variabel
	Delfi Yandri (2013)	Pengaruh gaya kepemimpinan budaya organisasi	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan	Persamaan dalam penelitian ini	Perbedaan dalam penelitian ini yaitu Variabel X2 dan

2.		dan sistem reward terhadap kepuasan kerja pegawai pada lingkungan secretariat daerah provinsi Sumatra barat	kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,358 dan tingkat signifikansi 0,019 lebih kecil dari alpa0,05. • Sistem reward berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,662 dengan tingkat signifikansi 0,01 lebih kecil dari alpa 0,05.	yaitu variabel X1 terhadap Y	jumlah variable X
3.	Elviera Sari (2009)	Pengaruh Kompensasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	Hubungan kompensasi yang diterima karyawan dan iklim organisasi secara bersama-sama menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan positif terhadap kepuasan kerja. Namun hubungan kompensasi terhadap kepuasan kerja lebih besar dibandingkan hubungan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.	Variabel X2 dan Y	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan sampel 3. Variabel X1
4.	Made Agastia Rahadian dan I Gusti Made Suwandana (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Badung. Ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan didalam perusahaan, maka kepuasan kerja yang dirasakan juga akan meningkat. Iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PDAM Tirta	Variabel X1,X2, dan Y	1. Objek Penelitian 2. Populasi

			Mangutama Badung. Ini berarti jika iklim organisasi didalam perusahaan semakin baik, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga akan meningkat.		
5.	I Nyoman Gede Astina dan Anak Agung Ayu Sriathi (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt. Billabong Indonesia	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Billabong Indonesia. Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Billabong Indonesia	Variabel X1, X2, dan Y	1. Objek Penelitian 2. Populasi

2.2 Kerangka Pemikiran

Hasil penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya. Meskipun ada perbedaan pada objek atau variabel yang diteliti, penelitian tersebut dapat dipakai sebagai gambaran bagi penelitian berikutnya untuk melakukan penelitian.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh faktor gaya kepemimpinan partisipatif dan pengaruh faktor iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Untuk mencapai tujuan tersebut digunakan penelitian pada karyawan Cihampelas Hotel Group dengan menarik sampel secara acak sebanyak 38 responden. Data diperoleh melalui survey penelitian google form.

2.2.1 Keterkaitan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kepuasan Kerja

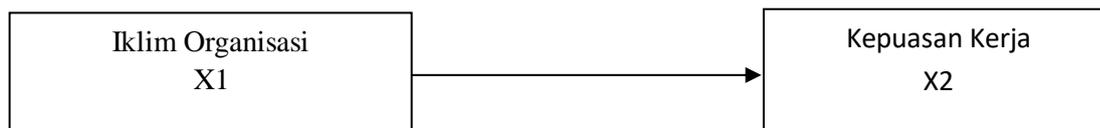
Pengaruh kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan mengetahui arahan jelas pada pekerjaan dan merasa dihargai keberadaannya sehingga termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik pula yang akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Tetapi, apabila kepemimpinan yang dimiliki perusahaan buruk maka akan menyebabkan kepuasan kerja menurun. Mengingat perusahaan merupakan organisasi bisnis yang terdiri atas orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapainya kepuasan kerja karyawan yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan Robbins (dalam Zulkipli Harahap 2017).



GAMBAR 2. 1
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja

2.2.2 Keterkaitan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja

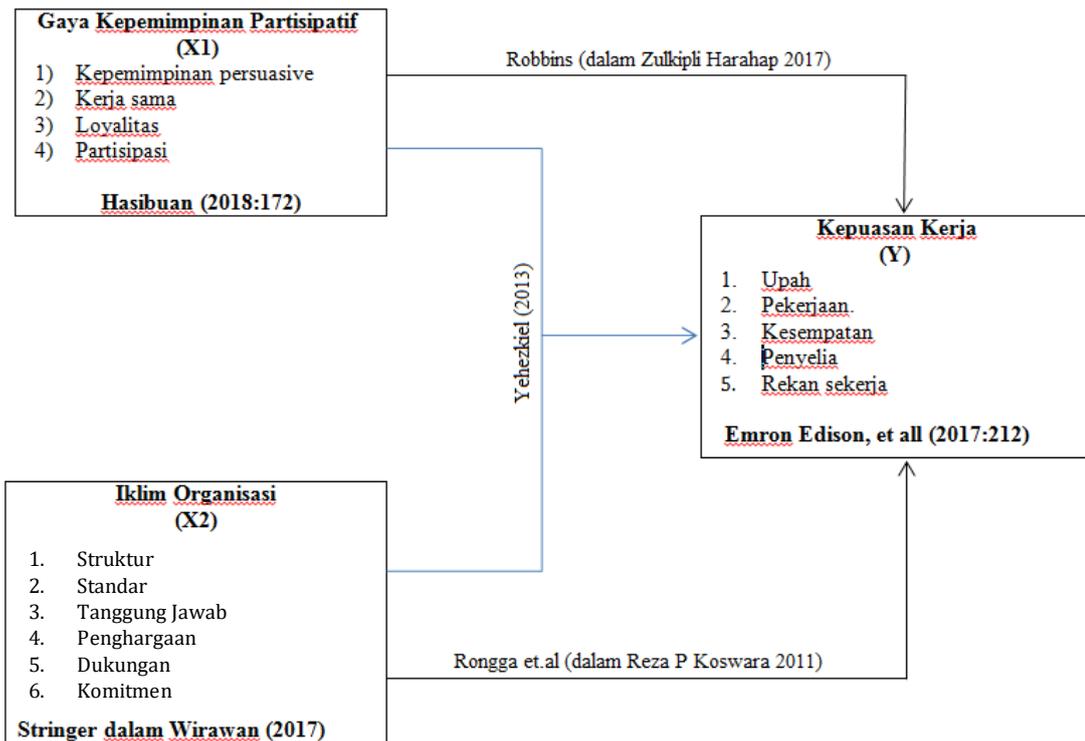
Rongga et.al (dalam Reza P Koswara 2011) membuktikan bahwa “*existence of relation which are positive between organizational climate with job satisfaction of employees*”. adanya hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitiannya ia menunjukkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan timbul dari akibat oleh cara yang ditunjukkan para manajer dalam memperhatikan dan meminta pendapat serta keikutsertaan bawahannya, sehingga para pekerja merasa bahwa mereka merupakan bagian integral dari organisasinya dan merasa bahwa atasan memperhatikan mereka.



GAMBAR 2.2
Pengaruh Iklim Organisasi Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja

2.2.3 Keterkaitan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Adanya gaya kepemimpinan yang baik dari seorang manajer serta iklim organisasi yang nyaman dapat membuat tingkat kepuasan kerja meningkat. Menurut Yehezkiel (2013) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan oleh Yehezkiel bahwa kepuasan dalam pekerjaan muncul akibat cara yang ditunjukkan seorang pemimpin mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan bagi setiap karyawan terhadap bawahannya dan juga meminta pendapat serta keikutsertaan bawahannya dalam memecahkan masalahnya.



2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang dimaksud untuk menjawab permasalahan yang ada. Menurut Umi Narimawati (2007:73): “ Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian yang dinyatakan”. Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa :

H1 : Diduga terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Cihampelas Hotel Group

H2 : Diduga terdapat pengaruh Iklm Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Cihampelas Hotel Group

H3 : Diduga terdapat pengaruh simultan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Iklm Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Cihampelas Hotel Group