BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Pernyataan mengenai pemimpin mempunyai banyak pengertian. Definisi pemimpin banyak, sesuai dengan pribadinya masing-masing dan sesuai dengan situasinya.

Definisi Ralf M. Stogdill dalam Yayat Hayati (2004: 47), "Kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok".

Sedangkan menurut Sukanto Reksohadiprojo dalam Yayat Hayati (2004: 47) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah proses memanfaatkan kekuasaan untuk mendapatkan pengaruh pribadi. Usaha mempengaruhi ini merupakan proses merubah sikap dan prilaku seseorang sebagai hasil atau tuntutan (langsung ataupun tidak)

seseorang atau sekelompok orang lain sehingga produktivitas dapat ditingkatkan.

Menurut Blancard & Hersey dalam Edy Sutrisno (2010: 214) dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* bahwa "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu".

Anoraga dalam Edy Sutrisno (2010 : 214) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang – orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses pemanfaatan kekuasaan untuk mempengaruhi individu atau pihak lain agar produktivitas meningkat sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dengan mempengaruhi bawahannya, seorang pemimpin berharap bawahannya bisa bergerak dalam suatu ikatan tertentu, aktivitas terarah, sadar dan bekerjasama dengan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya tersebut.

2.1.1.2 Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan menurut Yayat Hayati (2004) yaitu:

1. *Tipe Otokratik*

Semua ilmuan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteritik yang negatif. Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menujukan sikap yang menonjolkan "keakuannya", antara lain **dalam** bentuk :

- kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain **dalam organisasi**, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka
- pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- Pengabaian peranan para bawahan **dalam** proses pengambilan keputusan.

Gaya **kepemimpinan** yang dipergunakan pemimpin yang otokratik antara lain:

- menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya

- **dalam** menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya
- bernada keras **dalam** pemberian perintah atau instruksi
- menggunakan pendekatan punitif dalamhal terhadinya penyimpangan oleh bawahan.

2. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masuarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggiota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Pemimpin seperti ini kebapakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tiokoh-toko adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

3. Tipe Kharismatik

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria **kepemimpinan** yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

4. **Tipe Laissez Faire**

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya **organisasi** akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota **organisasi** terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan **organisasi**, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

2.1.1.3 Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Sedarmayanti (2011 : 22) Kepemimpinan Situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara;

1. Tingkat bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas)
2. Tingkat dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan)
3. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan para bawah dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan)

Konsep ini telah dikembangkan untuk membantu orang dalam menjalankan gaya kepemimpinannya tersebut dengan tanpa memperhatikan perannya yang efektif didalam interaksinya dengan pihak lain. Konsepsional melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari

hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan kematangan para karyawannya. Walaupun ada beberapa variabel yang penting lainya misalnya : waktu kerja, pengawasan, organisasi dan tugas-tugas pekerjaan akan tetapi dalam gaya kepemimpinan ini penekanannya hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya.

2.1.1.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns (1978) dari penelitian mengenai pemimpin – pemimpin politik.

Burns dalam Sovyia Desianty menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Bass dalam Gary Yukl (2005:305) menyebutkan empat jenis perilaku transformasional adalah:

- Pengaruh ideal, yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin.
- Stimulasi Intelektual, yaitu perilaku meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

- Pertimbangan individual, meliputi pemberian dukungan,dorongan, dan pelatihan bagi pengikut.
- Motivasi inspirasional yaitu meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan symbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat.

Menurut Bass & Avolio dalam Gary Yukl (2005: 306) kepemimpinan transaksional meliputi tiga jenis perilaku yaitu:

- Perilaku penghargaan yang berhubungan meliputi klarifikasi pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan dan penggunaan insentif dan penghargaan yang berhubungan untuk mempengaruhi motivasi
- Manajemen pasif dengan pengecualian meliputi penggunaan hukuman yang berhubungan dan tindakan korektif lainnya sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang diterima.
- Manajemen aktif dengan pengecualian yaitu perilaku dalam hal mencari kesalahan dan melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan

Menurut Bass dalam Gary Yukl, kepemimpinan transformasional dan transaksional itu berbeda tetapi bukan proses yang sama – sama eksklusifnya. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan

motivasi dan kinerja dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut.

Proses mempengaruhi dalam kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak dijelaskan secara rinci, namun dapat disimpulkan dari gambaran perilaku dan pengaruhnya pada motivasi pengikut. Proses mempengaruhi yang utama bagi kepemimpinan transaksional barangkali merupakan kepatuhan instrumental. Kepemimpinan transformasional berangkali melibatkan internalisasi karena motivasi inspirasional meliputi pengucapan visi yang menarik yang menghubungkan sasaran tugas dengan nilai – nilai dan idealisme pengikut. Kepemimpinan ini mencondongkan karisma yang diterima pengikut sebagai pengaruh ideal.

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Definisi Komitmen Organisasi

Menurut L. Mathis-John H. Jackson, komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan.

Komitmen organisasi merupakan dorongan dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi dengan tujuan

dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. (Winner dalam Rahadyan Probo Tranggono dan Andi Kartika , 2008)

Menurut Luthans dalam Kaswan (2012) komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Grusky (1966) dalam Abdul Rohman (2009) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah sifat hubungan antara anggota organisasi dengan sistem secara keseluruhan.

Dari definsi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan dorongan dari invidu untuk meningkatkan loyalitas pada perusahaan, mengutamakan kepentingan organisasi dan kemajuan yang berkelanjutan.

2.1.2.2 Ciri – ciri Komitmen Organisasi

Menurut Fink dalam Kaswan (2012:293), komitmen organisasi bersifat multi dimensi dan dapat dikelompokan menjadi sepuluh, yaitu :

1. Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi.
2. Selalu mencari informasi tentang organisasi.
3. Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi.

4. Selalu berupaya untuk memaksimumkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan.
5. Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi.
6. Berpikir positif terhadap kritik dari teman kerja.
7. Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya.
8. Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik
9. Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang
10. Berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

2.1.2.3 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Mayer dan Allen dalam Kaswan (2012:293) komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi :

1. Komitmen Afektif menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai – nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya: karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian,umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi dangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

2. Komitmen Kelanjutan merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti : gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal – hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

3. Komitmen Normatif menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek social, budaya atau agama.

2.1.3 Kepuasan Kerja Karyawan

2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja Karyawan

Locke dalam Kaswan (2012) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluative dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah " keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penelitian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi

karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans ,2006).”

Selain itu Noe dkk dalam Kaswan (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “ perasaan senang yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi atau memungkinkan pemenuhan nilai – nilai penting pekerjaannya”. Definisi ini merefleksikan tiga aspek penting pekerjaan. Pertama, kepuasan merupakan fungsi nilai, yang didefinisikan sebagai “apa yang diinginkan seseorang untuk diperoleh baik secara sadar atau tidak sadar.” Kedua, definisi ini menekankan bahwa karyawan yang berbeda memiliki pandangan yang berbeda tentang nilai mana yang penting, dan ini amat oenting dalam menentukkan sifat dan derajat kepuasan kerja. Seorang mungkin menilai gaji diatas segalanya; yang lain menilai wilayah tertentu. Ketiga dalam persepsi. Persepsi individu mungkin tidak sepenuhnya merupakan refleksi sepenuhnya dari realita, dan orang yang berbeda mungin memandang situasi yang sama dengan cara yang berbeda.

Menurut Robbins dalam Sedarmayanti (2011: 264) definisi atau pengertian kepuasan kerja adalah Sikap umum terhadap pekerjaan seorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Satria dari World Wide Web (2008) definisi atau pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil persepsi mereka tentang pekerjaan.

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya dengan persepsi apakah keinginan dan kebutuhannya telah terpenuhi atau belum.

2.1.3.2 Teori tentang Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1. Two Factor Theory

Wibowo dalam Kaswan (2012) menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri.

Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors.*

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg dalam Kaswan (2012) menyatakan bahwa karakteristik kerja dapat dikelompokan menjadi dua kategori :

a. Penyebab ketidakpuasan (*dissatisfaction)* yang disebut *extrinsic factor / factor hygiene* atau faktor pemeliharaan. Apabila kebutuhan ini tidak terpenuhi maka dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, tetapi jika terpenuhi belum tentu menjamin kepuasan kerja. Adapun yang termasuk faktor – faktor hygiene adalah gaji, kebijakan pengawasan, hubungan antara atasan dengan bawahan, kondisi kerja, keamanan kerja dan status pekerjaan.
b. Kategori kedua adalah penyebab kepuasan (*satisfaction)* yang disebut *intrinsic factor/ motivator factor*. Adapun yang

termasuk faktor – faktor ini adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan pengendalian diri.

2. Value Theory

Menurut Locke (1969,1976) teori kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans dalam Kaswan (2012) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja didasarkan pada lima (5) karakteristik,dengan deskripsi sebagai berikut :

1. ***The work*** (Pekerjaan itu sendiri) – tanggung jawab, kepentingan dan pertumbuhan

   Tiap karyawan dimungkinkan mempunyai pendapat yang subyektif atas tingkat tanggung jawab,kepentingan, dan pertumbuhan dari pekerjaan yang dimiliki. Sangat dimungkinkan karyawan akan merasakan suatu kepuasan jika pekerjaan yang ditanganinya mempunyai bentuk tanggung

jawab, kepentingan, dan pekerjaan tersebut juga mempunyai prospek pertumbuhan sebagai media pembelajaran.

2. ***Quality of supervision*** (Kualitas Supervisi) – bantuan teknis dan motivasi social

   Kualitas supervisi merupakan bentuk penilaian karyawan atas manfaat dari aktivitas supervise. Secara umum, dipahami bahwa jika melalui aktivitas supervise karyawan merasa terbantu untuk urusan teknis, dan merasa termotivasi, maka tingkat kepuasan karyawan akan terjaga.

3. ***Relationships with co-worker*** (Hubungan dengan rekan) – harmoni social dan dihargai

   Keberadaan karyawan dalam lingkungan kerja tidak terlepas dari lingkungan karyawan yaitu sesama karyawan. Untuk itu, kepuasan karyawan juga terpicu oleh respon lingkungan. Jika karyawan merasa dihargai dalam lingkungan kerjanya,maka sangat dimungkinkan kepuasan kerja akan meningkat. Pengukuran atas variable ini sangat tergantung pada penilaian karyawan atas respon lingkungan kerjanya.

4. ***Promotion opportunities*** (Peluang Promosi) – kesempatan untuk berkembang

   Ingin mencapai karir yang lebih tinggi merupakan salah satu hal yang dianggap wajar oleh setiap karyawan. Kesempatan

promosi juga menjadi perhatian untuk memicu kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa puas jika dalam pekerjaan, kesempatan promosi terbuka dengan luas. Namun pengukuran atas variable ini juga tergantung pada penilaian karyawan atas kesempatan promosi yang diberikan ditempat kerjanya dibandingkan dengan tuntutan maupun keinginan karyawan.

5. ***Pay*** (Imbalan)

   Imbalan atas pekerjaan pada dasarnya merupakan suatu bentuk ganti rugi atas kontribusi yang telah diberikan karyawan pada perusahaan. Penilaian kepuasan atas gaji ini sangat subyektif karena tiap karyawan mempunyai tuntutan gaji yang berbeda sesuai dengan beban hidupnya. Untuk itu,maka pengukuran terhadap variable gaji dikembalikan pada penilaian karyawan.

2.1.3.4 Analisis Kepuasan Kerja Karyawan dikaitkan dengan variabel lain

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki dalam Kaswan , 2012 : 289)

Korelasi antara kepuasan kerja dengan berbagai variabel diatas, dapat diringkas sebagai berikut :

Tabel 2.1

Variabel – variabel yang Berhubungan dengan Kepuasan

Variable – variable yang Berhubungan dengan Kepuasan	**Arah Hubungan**	**Kuatnya Hubungan**
Motivasi	Positif	Sedang
Pelibatan pekerjaan (oleh pemimpin)	Positif	Sedang
Komitmen Organisasi	Positif	Sedang
Kemangkiran	Negatif	Kuat
Keterlambatan	Negatif	Lemah
Pergantian Karyawan	Negatif	Sedang
Penyakit jantung	Negatif	Sedang
Perasaan Stres	Negatif	Kuat
Kinerja	Positif	Lemah
Kepuasan Hidup	Positif	Sedang

2.1.4 Hasil Penelitian Sebelumnya

Table 2.2

Penelitian – penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Tahun	Judul	Perbedaan	Persamaan
1	Qurratul Aini, Sito Meiyanto, Andreasta Meliala	2004	Hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta	Penelitian ini dilakukan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta sedangkan penelitian ini dilaksanakan di RSUD Cibabat Cimahi	Menggunakan variabel X (gaya kepemimpinan), Y (Komitmen Organisasi), dan Variabel Z (Kepuasan Kerja) yang sama
2	Sovyia Desianty	2005	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Semarang	Penelitian ini dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Semarang sedangkan penelitian ini dilaksanakan di RSUD Cibabat Cimahi	Menggunakan Variabel X (Gaya Kepemimpinan) dan Variabel Y (Komitmen Organisasi) yang sama

3	R. Yudhi Satria R.A	2005	Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta	Penelitian ini dilakukan di Universitas Muhammadiyah Surakarta sedangkan penelitian ini dilaksanakan di RSUD Cibabat Cimahi	Menggunakan Variabel Y (Komitmen Organisasi) dan Variabel Z (Kepuasan Kerja) yang sama
4	Dwi Indah Mustikorini.SE .,M.M	2006	Analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di bagian quality control pada PT Goldfindo Gresik	Penelitian ini dilakukan di PT Goldfindo Gresik bagia quality control sedangkan penelitian ini dilaksanakan di RSUD Cibabat Cimahi	Menggunakan Variabel X (Gaya kepemimpinan) dan Variabel Z (Kepuasan Kerja) yang sama
5	Rahardyan Probo Tranggono & Andi Kartika	2008	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel	Penelitian ini dilakukan di Kantor Akuntan Publik di Semarang sedangkan penelitian ini dilaksanakan di RSUD Cibabat Cimahi	Menggunakan Variabel Y (Komitmen Organisasi) dan Variabel Z (Kepuasan Kerja) yang sama

			Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Semarang)		
6	Fatemeh Hamidifar	2009	A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran	Penelitian ini dilakukan di Islamic Azad University Branches di Tehran, Iran sedangkan penelitian ini dilaksanakan di RSUD Cibabat Cimahi	Menggunakan Variabel X (Gaya Kepemimpinan) dan Variabel Z (Kepuasan Kerja) yang sama
7	Jai Prakash Sharma & Naval Bajpai	2010	Organizational Commitment and its Impact on Job Satisfaction of Employees: A Comparative Study in Public and Private Sector in India	Penelitian ini dilakukan di Public and Private Sector di India sedangkan penelitian ini dilaksanakan di RSUD Cibabat Cimahi	Menggunakan Variabel Y (Komitmen Organisasi) dan Variabel Z (Kepuasan Kerja) yang sama
8	Javad Eslami and Davood	2012	Organizational Commitment and Job Satisfaction	Penelitian ini dilakukan pada 280 karyawan di Iran	Menggunakan Variabel Y (Komitmen

	Gharakhani			sedangkan penelitian ini dilaksanakan di RSUD Cibabat Cimahi	Organisasi) dan Variabel Z (Kepuasan Kerja) yang sama

2.2 Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang penting bagi karyawan. Jika karyawan merasa puas baik tentang pekerjaannya maupun imbalannya dapat dipastikan bahwa produktivitas yang dihasilkan juga maksimal dan hasil yang diberikan juga sesuai harapan perusahaan atau bahkan lebih. Tetapi jika karyawan belum merasakan kepuasan kerja yang diinginkan maka produktivitasnya juga menurun.

Kepuasan kerja yang terpenuhi diharapkan dapat memacu semangat kerja dan disiplin kerja yang tinggi. Peranan pemimpin dibutuhkan juga untuk mewujudkan lingkungan yang mendukung hal tersebut. Hubungan antara atasan dan bawahan mempengaruhi keadaan emosional dari karyawan. Dengan dukungan yang didapatkan secara penuh dari atasan memungkinkan karyawan juga bekerja dengan penuh tanggung jawab. Karyawan akan merasakan hubungan yang harmonis dengan atasan jika atasan memberikan pengaruh atau gaya kepemimpinan yang sesuai harapan mereka. Dalam hal ini pemimpin harus bisa

menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi yang diinginkan bawahan. Gaya kepemimpinan juga bermacam – macam jenisnya seperti gaya kepemimpina transformasional yang lebih condong terhadap pengaruh karismatik yang mendukung secara penuh setiap pekerjaan bawahan sehingga bawahan akan merasa bahwa pemimpin merupakan panutan yang paling baik dalam pekerjaannya. Dari gaya ini diharapkan dapat menimbulkan kepercayaan dan rasa tanggung jawab bawahan terhadap hasil pekerjaan yang diinginkan oleh atasan. Selain itu juga terdapat gaya kepemimpinan transaksional yang mencerminkan transaksi antara atasan dan bawahan. Secara garis besar gaya kepemimpinan ini menunjukkan bahwa atasan akan memberikan imbalan yang sesuai dengan hasil pekerjaan yang dihasilkan bawahan dan jika hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan harapan atasan maka akan diberlakukan hukuman yang sesuai. Gaya ini lebih kepada umpan balik yang diberikan atasan akan sesuai dengan usaha yang dilakukan bawahan dan dengan adanya hukuman yang diberlakukan bawahan akan lebih disiplin dan bertanggung jawab.

Selain itu kepuasan kerja yang tinggi juga diharapkan akan meimbulkan loyalitas yang tinggi pada perusahaan. Loyalitas berkaitan erat dengan komitmen organisasi. Dengan komitmen organisasi yang tinggi diharapkan karyawan akan bertahan untuk bekerja pada perusahaan dalam waktu yang lama. Komitmen organisasi dalam perusahaan dapat

dilihat dari masa kerja pegawai. Komitmen organisasi juga menimbulkan rasa nyaman dan betah untuk bekerja di suatu perusahaan sehingga timbul pemikiran bahwa jika pegawai keluar dari perusahaan tersebut pegawai belum tentu menerima imbalan yang lebih baik. Jika pegawai bekerja di suatu perusahaan dalam waktu lama, perusahaan akan meminimalisir biaya turnover karyawan.

RSUD Cibabat Cimahi merupakan perusahaan jasa yang dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik di kota Cimahi. Sebagai rumah sakit yang ditunjuk untuk melayani jamkesmas,askeskin dan berbagai asuransi kesehatan untuk semua kalangan masyarakat, RSUD Cibabat Cimahi dipastikan akan memiliki kegiatan pekerjaan yang jauh lebih banyak dan lebih rumit dibandingkan rumah sakit lain di Kota Cimahi.Hal ini juga pasti mempengaruhi produktivitas perawat yang ada. Dengan tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi perawat diharapkan dapat memberikan pelayanan terbaik untuk semua pasien.

Kepuasan kerja perawat RSUD Cibabat Cimahi dirasakan masih kurang, hal ini terlihat dari survey yang telah dilakukan bahwa hanya 48.6% perawat yang merasa kepuasan kerjanya sudah memadai.

Dari hal tersebut dapat dilihat bahwa kinerja yang tinggi sangat dibutuhkan agar pelayanan dapat diberikan semaksimal mungkin. Dengan banyaknya prestasi yang telah didapat RSUD Cibabat Cimahi tentu saja diharapkan peningkatan yang signifikan. Kepercayaan konsumen sangat

dibutuhkan untuk menunjang pertumbuhan RSUD Cibabat Cimahi dan hal tersebut dapat diwujudkan apabila kepuasan kerja perawat juga terpenuhi.

2.2.1 Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasi

Gary Yukl (1994) dalam Sovyia Desianty (2005 : 70) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan.

Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi biasanya memiliki catatan kehadiran yang baik, menunjukkan kesetiaan secara sukarela terhadap kebijakan perusahaan, dan memiliki tingkat pergantian yang rendah.(Kaswan , 2012 :293)

2.2.2 Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2007)dalam Dwi Indah Mustikorini (2006 :157) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi factor – factor sebagai berikut :

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton/tidak

Selain itu House dalam Gary Yukl (2005: 256) menyebutkan "fungsi motivasional dari pemimpin terdiri dari pembayaran pribadi yang makin meningkat bagi para bawahan atas pencapaian sasaran kerja dan membuat jalur untuk pembayaran ini menjadi lebih mudah dijalani dengan menjernihkannya, dengan mengurangi hambatan jalan dan lubang, dan sambil berjalan juga meningkatkan kesempatan untuk kepuasan pribadi." Pemimpin juga mempengaruhi kepuasan bawahan, khususnya kepuasan terhadap pemimpin.

Pendapat diatas diperkuat dengan House dan Dessler dalam Gary Yukl (2005: 256) yang menyebutkan bahwa , " perilaku pemimpin akan dipandang dapat diterima oleh bawahan hingga batas dimana para bawahan melihat perilaku demikian sebagai sumber kepuasan segera atau sebagai instrument untuk kepuasan mendatang." Pengaruh dari tindakan seorang pemimpin terhadap kepuasan bawahan tidaklah selalu sama

seperti pengaruh pada kinerja bawahan. Bergantung pada situasinya, perilaku pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja dengan cara yang sama, atau berbeda keduanya, atau salah satu.

Siagian dalam Qurratul Aini dkk (2004 : 227) mengemukakan bahwa pegawai bawahan akan bersedia bekerja keras jika pemimpinnya menerapkan gaya yang direktif yaitu gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pimpinan kepada bawahan dengan banyak memberikan pengarahan dan petunjuk, tetapi sedikit dukungan. Di samping itu, biasanya menggunakan komunikasi satu arah.Inisiatif pemecahan masalah dan keputusan hanya dilakukan oleh pemimpin dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2.2.3 Keterkaitan antara Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan.

Arnold dan Feldman serta Stumpf dan Hartman dalam R. Yudhi Satria R.A (2005: 123) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh komitmen organisasi (dalam Riggio, 1990).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Kaswan (2012: 289), hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel komitmen

organisasi arah hubungannya positif dengan kuatnya hubungan dikategorikan pada kategori sedang.

Hal tersebut diperkuat dengan teori Mathieu (1991) dalam R. Yudhi Satria R.A (2005: 123), peningkatan komitmen organisasi dapat menyebabkan terjadinya peningkatan kepuasan kerja dan sebaliknya.Namun menurut Mathieu perlu dilakukan penelitian lebih dalam lagi untuk memperjelas hal-hal yang mendasari hubungan kedua variabel tersebut.

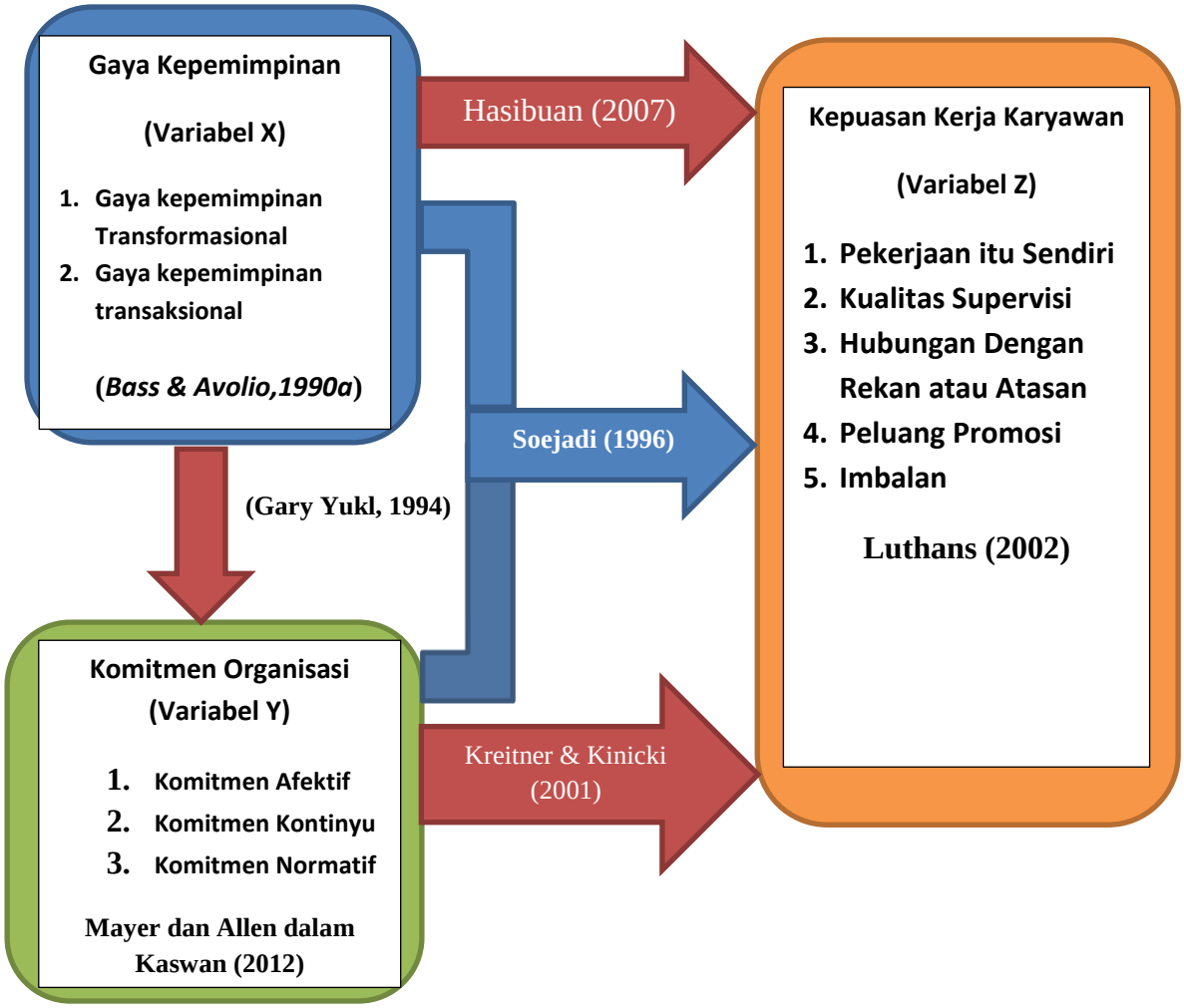
2.2.4 Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan

Teori yang dikemukakan Soejadi (1996) dalam Qurratul Aini, Sito Meiyanto, dan Andreasta Meliala (2004), mengemukakan bahwa ada beberapa factor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan yang paling penting adalah komitmen, gaji, promosi, rekan sekerja, atasan (gaya kepemimpinan) dan pekerjaan itu sendiri.

Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Begitu pula apabila terjadi peningkatan komitmen kerja karyawan akan dapat menyebabkan peningkatan kepuasan kerjanya. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa

ada korelasi positif antara persepsi gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hubungan antara variabel – variabel tersebut ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1

Bagan Kerangka Pemikiran Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dan dampaknya terhadap Kepuasan Kerja Perawat pada RSUD Cibabat Cimahi

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiono dalam Umi Narimawati dkk (2010) hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan harus didasarkan pada teori yang relavan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan pada kerangka pemikiran diatas mengenai teori-teori yang ada tentang variabel X (Gaya Kepemimpinan), variable Y (Komitmen Organisasi) dan variabel Z (Kepuasan Kerja Karyawan), maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) secara deskriptif sebagai berikut:

1. Diduga Gaya kepemimpinan pada RSUD Cibabat Cimahi cukup baik
2. Diduga Komitmen Organisasi pada RSUD Cibabat Cimahi sudah tinggi.
3. Diduga Kepuasan Kerja Perawat pada RSUD Cibabat Cimahi belum dapat dikatakan puas.

Sedangkan pengambilan keputusan sementara (hipotesis) secara verifikatif sebagai berikut:

4. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dengan komitmen organisasi pada RSUD Cibabat Cimahi.

5. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dengan kepuasan kerja perawat pada RSUD Cibabat Cimahi
6. Diduga komitmen organisasi berpengaruh secara positif kepuasan kerja perawat pada RSUD Cibabat Cimahi
7. Diduga gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja perawat pada RSUD Cibabat Cimahi baik secara langsung maupun tidak langsung.