BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Situasional

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional

Perkataan pemimpin/*leader* mempunyai macam-macam pengertian. Definisi mengenai pemimpin banyak sekali yaitu sebanyak pribadi yang meminati masalah pemimpin tersebut. Oleh karena itu gaya kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu/pribadi dengan faktor situasi.

"Teori Kepemimpinan Situasional " dari Harsey dan Blanchard (dikutip oleh Miftah Thoha,(1996:64) mengemukakan bahwa : gaya kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara :

1. kadar bimbingan dan arahan (prilaku tugas) yang diberikan oleh pemimpinan.
2. tingkat dukungan emosional (prilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.
3. tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Sedangkan pendapat (Paul Hersey dan Kennth Blonchard, (1996:193) adalah :" Suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan prilakunya sendiri, berhubungan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukannya".

Menurut Paul Hersey dan Blanchard (dikutip Miftah Thoha, (1996:64) gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungan diantaranya hal-hal berikut ini:

a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
b. Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pemimpin
c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang untuk menjalankan gaya kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan perannya yang lebih efektif didalam interaksinya dengan orang lain. Konseptual melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengkutnya. Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnay misalnya : organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam gaya kepamimpinan situasional ini hanyalah pada prilaku pemimpian dan bawahannya saja.

Prilaku pengikut atau bawahan ini amat penting atau mengetahui gaya kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu, ia menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dipunyai pemimpin.

Perilaku tugas adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengukut,

menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, dan bagai mana tugas-tugas tersebut harus dicapai. Perilaku hubungan adalah perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antara pribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menggunakan potensinya.

Berdasarkan teori gaya kepemimpinan situasional dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah pola prilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.

2.1.1.2 Gaya dasar Kepemimpinan Situasional

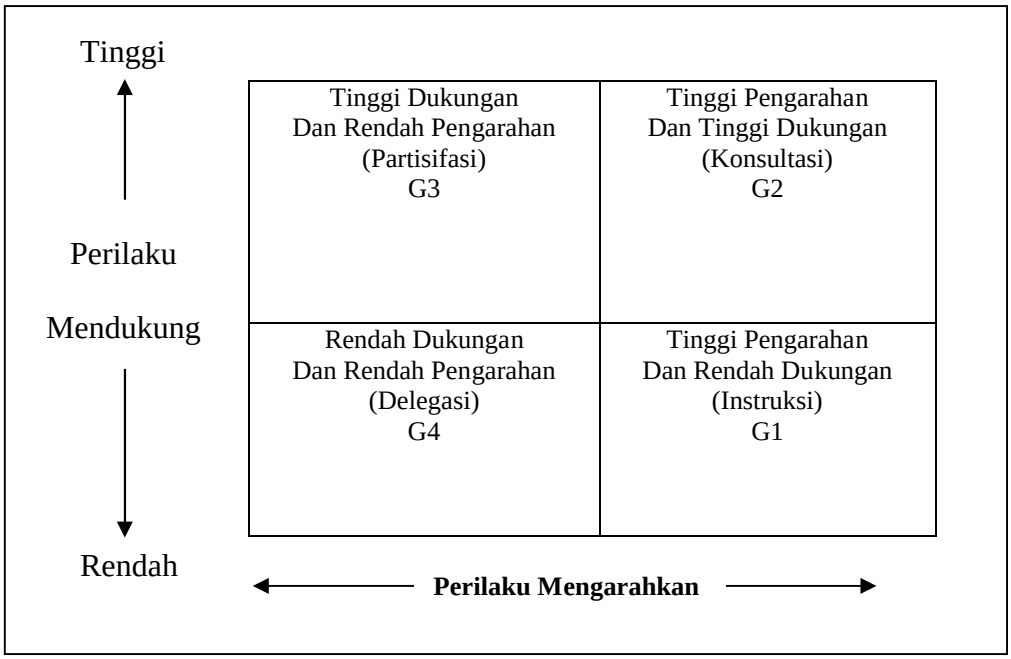
Dalam hubungannya dengan prilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahannya atau pengikutnya menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Miftah Thoha,(2003:65) yakni : prilaku mengarahkan atau prilaku mendukung.

a. Perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasai satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang saharusnya bias dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

b. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan.

Kedua norma prilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda seperti dibawah ini sehingga dengan demikian dapat diketahui 4 (empat) gaya dasar kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (dikutip oleh Miftah Thoha, (2003:65)

Empat gaya dasar kepemimpinan situasional terlihat pada gambar 2.1 sebagai berikut :



Sumber : Miftah Thoha, (2003:65)

Gambar 2.1

Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional

Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi tugas mereka. Dalam hal ini pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu merekatentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Gaya 2 (G2), pemimpin menunjukan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Dalam gaya ini dirujuk sebagai Konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikutu dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut serta ide-ide dan saran-saran mereka. Tetapi tetap pemimpin harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

Gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit pengarahan. Gaya ini dirujuk sebagai Partisifasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuat keputusan yang dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah, komunikasi dua arah ditingkatkan, dan

pemimpin juga mmendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas pengikutnya.

Gaya 4 (G4), perilaku pemimpin yang memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Gaya ini dirujuk sebagai Delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuat keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melakasanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakina untuk mengemban tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Sesuai dengan uraian tersebut diatas, bahwa empat gaya dasar kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin itu sendiri dalam mempengaruhi bawahannya dalam hal ini perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung yang nantinya akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi akan tugas.

2.1.1.3 Teori-teori kepemimpinan

Beberapa teori kepemimpinan, yaitu :

a. Teori Sifat Kepemimpinan

Teori ini sering disebut juga *"great man"*, lebih lanjut menyatakan bahwa seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak ciri-ciri atau sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin, atau dengan kata lain, individu yang lahir

telah membawa ciri-ciri tertentu yang memungkinkan dia dapat menjadi seorang pemimpin.

Keith Davis mengiktisarkan ada 4(empat) ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi :

1. Kecerdasan *(intelligence)*
2. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas *(social motuorty and breadth)*
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
4. sikap-sikap hubunga manusiawi

Ciri-ciri yang dikemukakan Davis diatas hanyalah salah satu daftar diantara banyak kemungkinan sifat-sifat penting kepemimpinan organisasi.

b. Teori kelompok

Teori ini menyatakan bahwa untuk pencapaian tujuan-tujuan kelompok harus ada pertukaran yang positif antara pimpinan dan bawahannya. Kepemimpinan itu merupakan suatu proses pertukaran (*exchange process*) antara pemimpin dan pengikutnya, yang juga melibatkan konsep sosiologi tentang peranan yang diharapkan kedua belah pihak.

c. Teori Situasional (*contingency*)

Setelah baik pendekatan sifat maupun kelompok terbukti tidak memadai untuk mengungkapkan teori kepemimpinan menyeluruh, perhatian dialihkan pada aspek-aspek situasional kepemimpinan, Fred Fieder telah mengajukan sebuah model dasar situasional bagi efektifitas kepemimpinan, yang dikenal

sebagai Contingency model of leadership effectiveness. Model ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan atau menyenangkan.

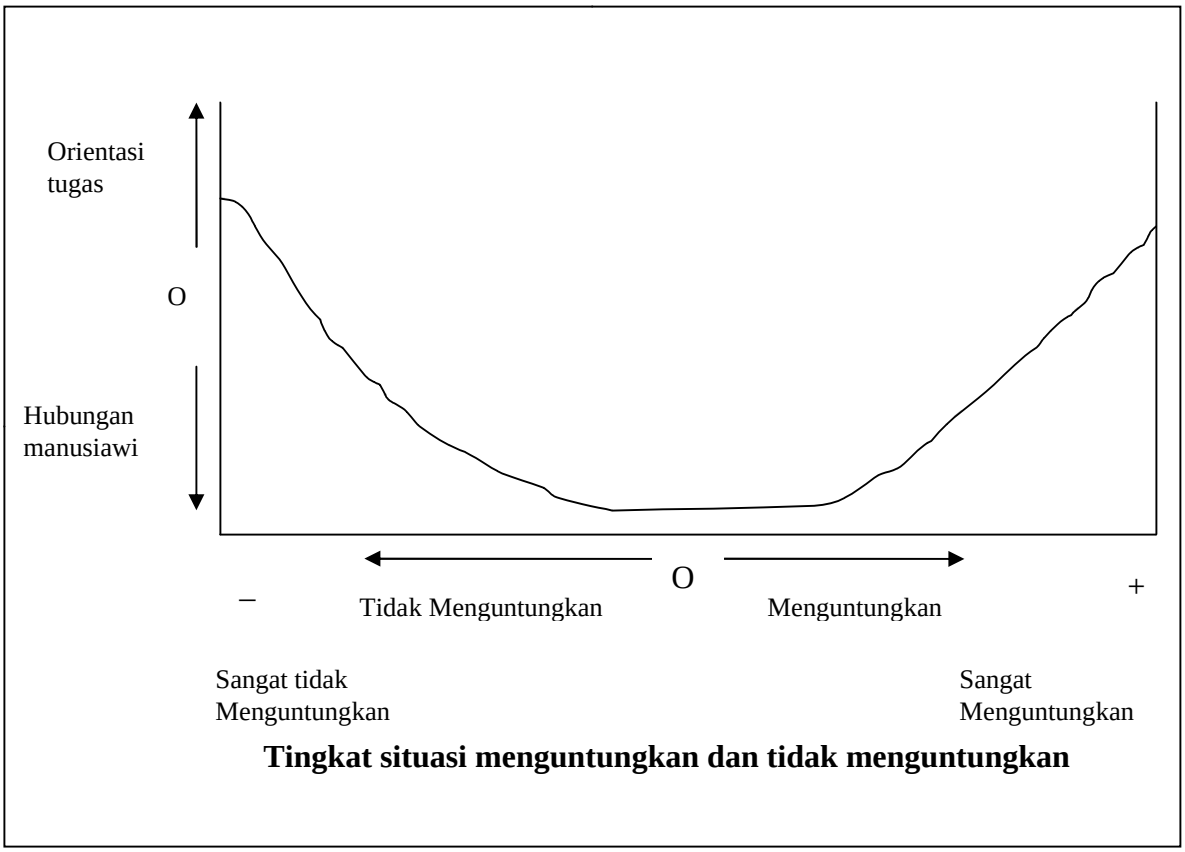
Situasi-situasi tersebut digambarkan oleh Fiedler dalam tiga dimensi empiri, yaitu :

a. Hubungan pimpinan anggota
b. Tingkat dalam stuktur tugas
c. Posisi kekuasaan pemimpin yang didapat melalui wewenang formal

Situasi-situasi itu menguntungkan bagi pemimpin bila ketiga dimensi diatas adalah berderajat tinggi, bila setuasi terjadi sebaliknya maka akan sangat tidak menguntungkan bagi pemimpin. Atas dasar penemuannya, Fiedler berkeyakinan bahwa situasi-situasi menguntungkan yang dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan akan menetukan efektivitas pelaksanaan kerja kelompok.

Penemuan Fiedler menunjukan bahwa dalam situasi yang sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan, tipe pemimpin yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan (*task-directed* atau "*hard-nosed*") adalah secara efektif. Tetapi bila situasi yang sangat menguntungkan atau tidak menguntungkan hanya moderat (terletak pada range tengah), tipe pemimpin hubungan manusiawi atau yang toleran dan lunak ("*lenient*") akan sangat efektif.

Gambar 2.2 akan meringkas dan menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan.



Sumber : (Sukanto Reksohadi Prodjo dan T.Hani Handoko, (1994)

Gambar 2.2

Model Kepemimpinan Fieder

Sebagai contoh, mengapa tiap pemimpin yang orientasi tugas, sukses dalam situasi yang sangat menguntungkan Fiedler memberikan penjelasan bahwa dalam kondisi yang sangat menguntungkan dimana pemimpin mempunyai

kekuasaan, dukungan informal dan struktur tugas yang relative baik, kelompok siap untuk diarahkan dan mengharapkan pentunjuk apa yang harus dikerjakan.

d. Teori *Path-Goal*

Telah diakui secara luas bahwa teori kepemimpinan dikembangkan dan mempergunakan kerangka dasar teori motivasi. Ini merupakan pengembangan yang wajar, sebab kepemimpinan itu erat hubungannya dengan motivasi disatu pihak dan dengan kekuasaan dipihak lain. Teori Path-Goal ini menganalisa pengaruh (dampak) kepemimpinan (terutama prilaku pemimpin) terhadap motivasi bawahan kepuasan dan pelaksanaan kerja. Teori ini memasukan 4 (empat) tipe atau gaya pokok prilaku kepemimpinan yaitu :

a. Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)

Bawahan tahu jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus diberikan oleh pemimpin. Disini tidak ada partisipasi oleh bawahan (pemimpin yang otokratis). Hasil penemuan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan melakukan pekerjaan mendua (*ambiguous*), dan mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan dan harapan bawahan yang melakukan tugas-tugas yang jelas.

b. Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*)

Kepemimpinan yang selalu menjelaskan, sebagai teman, mudah didekati dan dan menunjukan diri sebagai orang yang sejati bagi bawahan. Gaya

kepemimpinan ini mempunyai pengaruh yang sangat positif pada kepuasan bawahan yang bekerja dengan tugas-tugas yang penuh tekanan, frustasi dan tidak memuaskan.

c. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

Kepemimpinan mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakannya dengan baik. Diperoleh penemuan bahwa untuk bawahan yang melaksanakannya tugas-tugas mendua dan tidak rutin, makin tinggi orientasi pemimpin akan berprestasi, makin banyak bawahan yang percaya bahwa usaha mareka akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif.

Gaya-gaya kepemimpinan ini dapat digunakan oleh pemimpin yang sama dalam berbagai situasi yang berbeda. Baik model Fiedler maupun teori *Path-Goal* memasukan tiga variabel penting dalam kepemimpinan, yaitu : pemimpin, kelompok dan situasi.

2.1.1.4 Gaya-gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing pemimpin mempunyai gaya yang ingin memancarkan kepemimpinannya.

Menurut Susilo Martoyo (1996:146) gaya kepemimpinan diantaranya :

1. Gaya Kepemimpinan Direktif Otokratif

   Gaya kepemimpinan ini memberikan peluang yang sangat luas kepada pemimpin untuk melaksanakan otoritasnya, sedangkan kebebasan bawahan untuk mengemukakan pendapat sangat terbata. Pemimpin merupakan pusat komando, pusat perintah terhadap bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Persuasif

   Pemimpin melaksanakan otoritas dan kontrol terutama dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pemimpin memperhatikan masukan-masukan dari bawahan, bawahan mendapat kebebasan terbatas untuk mengemukakan pendapatnya, mereka diikut sertakan dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini, putusan pimpinan merupakan keputusan bersama meskipun jumlah/persentase masukan dari bawahan masih terhitung mini.

3. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

   Pemimpin memberikan kempatan yang luas kepada bawahan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan. Cara yang ditempuh adalah menyajikan rancangan yang bersifat sementara. Rancangan tersebut ditawarkan kepada bawahan, yang masih terbuka kemungkinan adanya perubahan. Dengan cara ini pemimpin berkesempatan menguju gagasannya kepada bawahannya melalui proses konsultasi. Cara ini juga memberikan peluang yang luas bagi bawahan untuk mengemukakan pendapatnya secara bebas dalam membuat suatu keputusan manajemen.

4. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

   Pemimpin memberikan kesempatan dan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk mengemukakan pendapatnya. Pemimpin dan bawahan bekerjasama secara penuh dalam team. Cara lain, pemimpin dan bawahan bekerja dalam team tetapi pemimpin tidak berperan langsung melainkan mendelegasikan kepada staff senior. Pendelegasian pembuatan keputusan menunjukan adanya kebebasan bertindak dalam batas tertentu, meskipun bawahan sangat dominant tapi tetap tanggung jawab berada pada pimpinan.

5. Gaya Kepemimpinan Musyawarah

   Kepemimpinan berdasarkan tata nilai kebersamaan yang diwujudkan dalam bentuk kekeluargaan dan gotong royang, tindakan pemimpin ditandai oleh rasa tolong menolong, saling membantu dan berkerja sama berdasarkan kasih saying, serta tetap berpegang pada efisiensi dan efektif. Tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan mengikuti prosedur penentuan masalah, pengumpulan data, analisa data dan pengambilan kesimpulan.

2.1.2 Kepuasan kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evakuasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Adapun pengertian kepuasan kerja menurut H.Malayu S.P Hasibuan edisi refisi (2002;203) adalah :

> "Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaanya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasai dalam dan luar pekerjaan."

Kepuasan kerja menurut Sondang P.Siagian (2001;295) adalah : "Suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya".

Kepuasan kerja menurut T. Hani Handoko (2000:199) adalah : "Keadaan emosional yang menyenangkan dengan cara bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka."

Seperti yang dinyatakan oleh Luthan (2002:230) bahwa kepuasan kerja adalah emosi yang menyenangkan atau positif yang merupakan hasil dari prestasi kerja atau pengalaman.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:98), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevakuasi pengalaman kerja seseorang

Perasaan ketidakpuasan kerja karyawan muncul pada saat harapan-harapan mereka tidak terpenuhi secara formal, kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Wood, Wallace, dan Zeffane (2001:113), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: *"job statisfactionis the degree to which individuals feel positively about there jobs. As a concept, job statisfaction also indicated the degree to which expectation in someone's psychological contract are fulfilled"* Artinya, kepuasan kerja adalah tingkat perasaan positif yang dimiliki idividu terhadap pekerjaan mereka. Artinya, kepuasan kerja juga menunjukan terpenuhinya harapan-harapan individu secara psikologis.

Berdasarkan definisi kepuasan kerja dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi/perasaan karyawan baik yang menyenangkan ataupun yang tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan yang ditandai dengan upah atau imbalan, keadaan pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia dan rekan kerja.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Anwar Perabu (2006:478) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara prktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

1. Faktor Intrinsik, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap diri karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya.
2. Faktor Ekstrinsik, yaitu yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, system penggajian dan sebagainya.

Kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan,rekan sekerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan. Berdasarkan para ahli mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek menurut Marihot (2006:291), yaitu :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima sesorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu sesorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-caraatasan dapat tidak menyenangkan bagi sesorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik

jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

6. Lingkungan kerja yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

   Untuk menungkatkan kepuasan kerja, perusahaan harys merespons kebutuhan peegawai, dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan pada berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja.

2.1.2.3 Teori Kepuasan Kerja

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawyer yang dikenal dengan Equty Model Theory atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipresepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan, yaitu :

a. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan ;
b. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah ke empat lain
c. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Menurut Anwar Perabu (2006:475) Tentang teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah :

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *Discrepancy*, tetapi merupakan *Discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
2. Teori Keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas., tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukun pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.

   Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualitas diri .sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang diperusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bias pula dengan dirinya dimasa lalu. Menurut teori ini,setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio

input hasil orang lain/ bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidak puasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu.

   Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah factor-faktor atau situasi yand g dibutuhkan sbagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

   Dissatisfies (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun tidak terpuaskan.

2.1.2.4 Keputusan Penting Menyangkut Kepuasan Kerja

Sementara itu, sesuai dengan teori keinginan relatif atau *Relative Deprivation Theory*, ada 6 (enam) keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran menurut Anwar Perabu (2006:478) adalah :

a. Perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan
b. Perbedaan antara pengeluaran dengan permintaan
c. Ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih
d. Ekspektasi yang rendah terhadap masa depan
e. Perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan
f. Perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk.

2.1.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kepuasan Kerja

Pada masa era reformasi sekarang ini mencari seorang pemimpin yang tepat memang tidak gampang, hal tersebut disebabkan terlalu banyaknya suplay tenaga professional yang tersedia tetapi cenderung kurang siap untuk menjadi pemimpin yang matang. Walaupun punya pendidikan yang sangat tinggi sayangnya tidak didukung oleh pengalaman yang cukup, atau banyak pengalaman namn kurang didukung oleh pendidikan dan wawasan yang luas. Ketimpangan-ketimpangan tersebut bagi seorang pemimpin perusahaan/organisasi memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap keharmonisan dan kinerja dari perusahaan/organisasi.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja

seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik kepada bawahan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat, karena karyawan akan merasa diperhatikan oleh atasnnya. Jadi ada hubungan yang baik/seimbang antara atasan dan bawahan yaitu, pemimpin memperoleh hasil yang memuaskan dari karyawan dan karyawan terpenuhinya kepuasan kerja yang tinggi.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari **Lucky (2000;19)** mengemukakan bahwa

> "Menurut teori gaya kepemimpinan situasional efektivitas seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat ditentukan hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin. Efektivitas ketiga aspek kepemimpinan situasional ini akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan."

2.2 Kerangka Pemikiran

Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer apabila kepemimpinan telah efektif maka diharapkan karyawan pun dapat berkerja secara efektif pula. Karena kita ketahui bahwa keberadaan pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Dalam menjalankan kepemimpinan seorang pemimpin tentu memiliki cara-cara tersendiri agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai, hal ini bisa disebut gaya kepemimpinan.

Oleh kerena itu pemimpin dibebani tanggung jawab untuk mengarahkan setiap tindakan yang dapat memungkinkan setiap individu mau memberikan kontribusinya sebaik mungkin demi tujuan organisasi. Agar bawahan mau menyumbangkan tenaga dan ide-ide bagi tujuan organisasi, maka pimpinan harus berusaha melaksanakan fungsi kepemimpinan sebaik-baiknya sehingga memungkinkan timbulnya kepuasan kerja karyawan.

Ada pun pengertian gaya kepemimpinan situasional menurut Paul Hersey dan Kennth Blonchard (1996:193) adalah :" Suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri, berhubungan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukannya."

Indikator gaya kepemimpinan situasional menurut Paul Hersey dan Kennth Blonchard (1997;161) :

1. perilaku tugas

   adalah tingkat dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peran-peran para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, dimana dan bagaimana tugas-tugas dapat selesai.

2. perilaku hubungan

   adalah berkenaan dengan hubungan pribadi pemimpin dan individu atau para anggota kelompoknya.

Bila gaya kepemimpinan dilakukan dengan baik diharapkan kepuasan kerja karyawan pun meningkat.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi prilaku kerja seperti malas, rajin dan produktif atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis prilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Ada pun pengertian kepuasan kerja menurut (Marihot tua Efendi (2005:291) adalah : “Sikap atau rasa seseorang puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya dan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, promosi dan lingkungan kerja”.

Adapun idikator-indikator kepuasan kerja menurut (Marihot tua Efendi (2005:291) meliputi antara lain :

1. Gaji

   adalah jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

2. Pekerjaan itu sendiri

   adalah isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

3. Rekan sekerja

   adalah teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

4. Atasan

5. Promosi

   adalah kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

6. Lingkungan kerja

   adalah lingkungan fisik dan psikologis.

Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional atau perasaan karyawan baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan yang ditandai dengan gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, promosi dan lingkungan kerja.

Dalam penegakan kepuasan, seorang pemimpin tidaklah cukup dengan menentukan dan mengeluarkan peraturan kerja yang harus dilaksanakan oleh pegawai, karena pegawai adalah manusia yang memiliki sifat salah dan benar dalam artian pegawai cenderung melakukan suatu kesalahan.

Untuk memperkuat mengenai gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja **Lucky (2000;19)** mengemukakan bahwa :

> "Menurut teori gaya kepemimpinan situasional efektivitas seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat ditentukan hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin. Efektivitas ketiga aspek kepemimpinan situasional ini akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan."

Berikut ini adalah tabel hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pegawai yang dapat dijadikan perbandingan dengan usulan penelitian penulis.

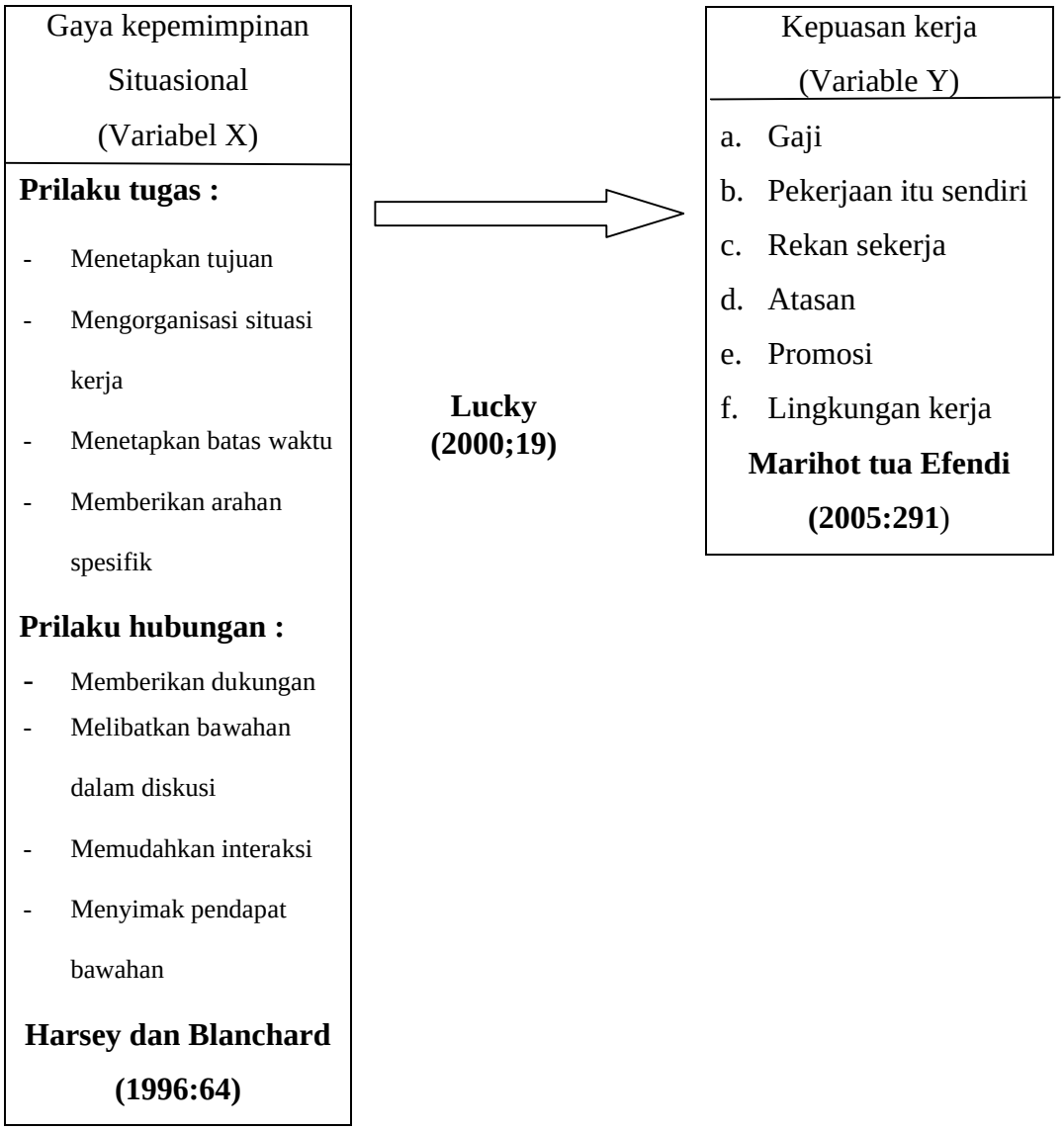
Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	TAHUN PENELITIAN	JUDUL	KESIMPULAN	PERBEDAAN	PERSAMAAN
1.	Sita Surya Ningrum	2006	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Klinik Umum Dan Rumah Bersalin Al-Khoiriyah Sidoarjo	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja pegawai dimana nilai t hitung sebesar 0.714 dan nilai t tabel adalah sebesar 2.056, hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih kecil dari t tabel sehingga Ho diterima dan Ha ditolak.	1. Teknik analisis yang digunakan 2. Tempat penelitian berbeda 3. Jumlah Populasi dan Sampel	1. Sama-sama menggunakan kuesioner dalam pengumpulan datanya. 2. Gaya Kepemimpinan Situasional sebagai variabel X dan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel Y
2	Akhmad Mahfud	2010	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kusuma Satria Dinasasri	Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja karyawan dengan nilai thitung X1 sebesar 3,228 dan X2 sebesar 5,134 lebih	1. Teknik analisis yang digunakan 2. Tempat Penelitian	1. Teori Penghubung yang digunakan. 2. Menggunakan koefisien determinasi untuk mengetahui besarnya pengaruh Gaya Kepemimpi

NO	PENELITI	TAHUN PENELITIAN	JUDUL	KESIMPULAN	PERBEDAAN	PERSAMAAN
			Wisata Jaya Divisi Agrowisata	besar dari ttabel yaitu 1,672		nan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai
3	Endah Suryanti	2004	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. PLN Unit Pelayanan Bandung Utara	Terdapat hubungan positif yang signifikan atau berarti antara gaya kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja karyawan, dimana nilai Masing-masing variabel adalah 0.664 dan 0.658.	1. Indikator gaya kepemimpinan situasional (variabel X) 2. Jumlah Populasi dan Sampel 3. Tempat Penelitian	1. Kepuasan Kerja Pegawai sebagai variabel Y 2. Menggunakan uji t

Dari uraian diatas, tampak jelas pengaruh gaya kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dengan melandaskan pada pendapat para ahli, teori-teori yang relevan dan berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat dilakukan paradigma sebagai berikut :



Gambar 2.3

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut **Sugiyono (2002:39)** hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas mengenai teori-teori tentang variabel X (gaya kepemimpinan situasional) dan variabel Y (kepuasan kerja) serta teori-teori yang menghubungkan kedua variabel, maka penulis membuat hipotesis bahwa ***"Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan."***