BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Philip (2003:5-6) sebagai berikut. Menurut Burns bahwa kepemimpinan merupakan proses hubungan timbal balik pemimpin dan pengikut dalam memobilisasi berbagai sumber daya ekonomi, politik dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

> Menurut **Gibson** dalam kutipan jurnal ilmiah manajemen vol.04 April 2004, menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya dalam pencapaian tujuan.

Menurut **Wirawan (2002:65)**, pimpinan adalah orang yang dikenal dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisir visinya.

Pendapat Miftah Thoha (2007:13) mengenai kepemimpinan mengemukakan bahwa pimpinan juga berperan sebagai simbol dan sebagai inspirasi bagi bawahannya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yangg telah diberikan kepada mereka.

Kepemimpinan juga diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama; dan kemampuan mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara dan mengembangkan budaya

organisasi **(Shegdill dalam Stoner dan Freeman** dikutip dalam jurnal ilmiah manajemen dan bisnis vol. 04 2004**).**

Unsur-unsur kepemimpinan menurut Shegdill adalah:

1. Adanya keterlibatan anggota organisasi sebagai pengikut.
2. Distribusi kekuasaan di antara pemimpin dengan anggota organisasi.
3. Legitimasi diberikan kepada pengikut.
4. Pemimpin mempengaruhi pengikut melalui berbagai cara.

Beberapa pendapat pakar mengenai kepemimpinan juga disajikan oleh Gardner berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu atau sekumpulan aktivitas yang teramati oleh pihak lain, berlangsung dalam kelompok, organisasi atau lembaga, dan melibatkan pemimpin dan pengikut yang bekerjasama untuk mewujudkan tujuan umum yang direncanakan. Sedangkan **Hary S. Truman** mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memperoleh orang-orang agar mengabaikan apa yang tidak disukai dan melaksanakan apa yang disukai.

Sesuai definisi kepemimpinan pakar di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan memiliki berbagai makna, tergantung pada sudut pandang pakar, dan tergantung pula pada konteksnya. Kepemimpinan merupakan suatu proses menggerakan berbagai sumber daya dan mempengaruhi orang lain agar bekerjasama untuk pencapaian tujuan. Kapabilitas, pengaruh, proses, pemimpin, pengikut, penggerakan, kerjasama dan tujuan merupakan unsur-unsur penting kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dapat dicirikan dan dibedakan dengan fungsi kepemimpinan seperti uraian berikut. Gaya kepemimpinan pada dasarnya

mengandung arti berupa cara pemimpin berhubungan dengan pengikut atau bawahannya. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan memiliki dua sifat, yakni berorentasi pada tugas (structure inisiasi) dan berorentasi pada bawahan (konsiderasi), **(Robbins,** dikutip Jurnal ilmiah manajemen vol. 04 2004**).**

2.1.1.1 Fungsi dan Tanggung jawab Pemimpin

Kemampuan mengidentifikasikan masalah, menganalisa sumber masalah dan menyusun rencana penyelesaian masalah serta tingkat fleksibilitas dan keampuan beradaptasi adalah hal yang mutlak diperlukan bagi seorang pemimpin.

Menurut Thoha, (2004:12), berdasarkan studi observasi yang dilakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer yaitu :

a. Fungsi Interpresonal (*the interpersonal roles*). Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabaran formal yang dimiliki oleh seorang pimpinan dengan orang lain. Fungsi ini terbagi menjadi tiga, yaitu :

   1) Sebagai simbol organisasi (*Figurehead*), yaitu kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.
   2) Sebagai pemimpin (*Leader)*, yaitu seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mecapai tujuan organisasi.
   3) Sebagai penghubung (*Liaison*), yaitu seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya,

disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

b. Fungsi informasional (*The Informational Roles*) Sering kali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi.Pemimpin disini mempunyai tiga fungsi, yaitu :

1) Sebagai pengawas (*monitor*) untuk mendapatkan informasi yang valid pemimpin harus melakukan pengamatan secara kontinyu terhadap lingkungannya yakni terhadap bawahan, atasan dan selalu menjalindengan pihak luar .

2) Sebagai penyebar (*Disseminator*) pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.

3) Sebagai juru bicara (*Spokesperson*) pemimpin berfungsi untuk menyatakan informasi bagi pihak luar.

c. Fungsi pembuat keputusan (T*he Decisional Roles)* ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan yaitu :

1) Sebagai wirausahawan (*Entrepreneurial)* pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumberdaya yang diperlukan oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.

2) Sebagai penghalau gangguan (*Distrubance Handler)* pemimpin harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.

3) Sebagai pembagi sumber dana (*Risourceallocator*) pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber daya akan di distribusikan kebagian-bagian dari organisasinya .

4) Sebagai pelaku negoisasi (*Negotiator*) pemimpin harus mampu melakukan negoisasi pada setiap tingkatan baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

2.1.1.2 Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi

Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer apabila kepemimpinan telah efektif maka diharapkan karyawanpun dapat bekerja secara efektif pula. Karena itu kita ketahui bahwa keberadaan pemimpin dapat mempengaruhi penyelesaian tugas yang efektif, hal ini bersangkutan dengan gaya kepemmimpinan struktur inisiasi yang dimana gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas yang mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik dalam penyelasaian tugas yang efktif. Hal ini sangat penting karena akan mengakibatkan karyawan akan semakin giat jika masing-masing individu mengerti dan paham tentang uraian dan penjelasan tugas yang dijabarkan oleh atasan.

Oleh karena itu pemimpin dibebani tanggung jawab untuk mengarahkan suatu tindakan yang dapat memungkinkan setiap individu dapat menyelasaikan setiap tugas dari organisasi dan perusahaan dengan baik.

Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer apabila kepemimpinan telah efektif maka diharapkan karyawanpun dapat bekerja secara efektif pula. Karena itu kita ketahui bahwa keberadaan pemimpin dapat mempengaruhi penyelesaian tugas yang efektif, hal ini bersangkutan dengan gaya kepemmimpinan struktur inisiasi yang dimana gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas yang mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik dalam penyelasaian tugas yang efktif. Hal ini sangat penting karena akan mengakibatkan karyawan akan semakin giat jika masing-masing individu mengerti dan paham tentang uraian dan penjelasan tugas yang dijabarkan oleh atasan.

2.1.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi

Indikator gaya kepemimpinan menurut **Paul Hersey P. Ciagian; 2006:138**) :

1. Perilaku tugas (struktur inisiasi), adalah tingkat dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peran – peran para pengikut, menjelaskan segala kegiatan yang dilaksanakan kapan, dimana dan bagaimana tugas – tugas dapat selesai dengan baik
2. Perilaku hubungan (struktur konsiderasi), berkenaan dengan hubungan, pribadi pimpinan dan individu atau para anggota kelompoknya.

Model Kepemimpinan *Ohio*. Dalam penelitiannya, Universitas Ohio juga melahirkan teori dua faktor tentang gaya kepemimpinan yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi (Dalam kutipan **Miftah Thoha 2004**).

> Gaya kepemimpinan Struktur inisiasi adalah Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau dengan kata lain kepemimpinan yang memiliki perhatian besar terhadap tugas atau pekerjaan, (**Veithzal Rivai 2010:63**).

Struktur inisiasi ini mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik.

Teori yang mendukung kepemimpinan struktur inisiasi adalah studi **Ohio** dan **Michigan,** yang dikutip **Veithzal Rifai (2010:64)** yakni sebagai berikut :

a. Kepemimpinan struktur inisiasi *(iniating structure).*
    1. Menentukan hubungan : Sejauh mana pimpinan memahami arti penting hubungan kerja dengan bawahan sebagai mitra dalam bertugas.
    2. Menetapkan pola dan saluran komunikasi : Sejauh mana pimpinan memahami arti penting komunikasi dan pola-pola komunkasi yang dibutuhakan untuk menjalin efektivitas dalam bertugas dengan bawahan.
    3. Menguraikan rinci pekerjaan : Sejauh mana pimpinan bersedia untuk mendeskripsikan kerja untuk seluruh komponen sumber daya

manusia untuk seluruh komponen sumber daya manusia didalam organisasi.

2.1.1.4 Perinsip Dan Ciri Kepemimpinan Struktur Inisiasi.

Penelitian dari Universitas Michigan dalam kutipan jurnal ilmiah vol. O4 2004, menemukan prinsip dan metode kepemimpinan struktur inisiasi atau berorientasi pada tugas yaitu sebagai berikut :

- Perhatian kepada orang penting namun kecil.
- Pengawan ketat dan adanya prosedur khusus.
- Paksaan, imbalan, kekuasaan sah.
- Akibat : Produktivitas kelompok rendah, kepuasan rendah.

Ciri-ciri kepemimpinan Struktur Inisiasi adalah sebagai berikut :

- Mengkritik atas pekerjaan yang kuran memuaskan
- Selalu memberikan arahan atau petunjuk dalam penyelesaian tugas.
- Menekankan pentingnya batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan
- Memberikan standar tertentu atas suatu pekerjaan.
- Melakukan pengawasan ketat atas pekerjaan yang dilaksanakan.

Sedangkan perilaku pemimpin yang efektif melakukan inisiasi struktur adalah:

- Inisiasi struktur yang memperjelas peran tambahan akan meningkatkan kepuasan.
- Inisiasi struktur akan menyurutkan kepuasan pengikut ketika struktur tersebut sudah tersedia
- Inisiasi struktur akan meningkatkan kinerja ketika tugas tidak jelas.

- Inisiasi struktur tidak akan mempengaruhi kinerja ketika tugas jelas **(Leadership, 2001: 2)**.

Dalam gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ditandai oleh beberapa hal sebagai berikut:

- Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan.
- Pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan.
- Pemimpin meyakinkan kepada bawahan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya.
- Pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembanganbawahan.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Struktur Konsiderasi.

Terkait dengan faktor gaya atau perilaku pemimpin, berdasarkan hasil penelitian dari *Bureau of Business Research Universitas Ohio* diketahui bahwa terdapat 2 (dua) aspek yang harus diperhatikan dan salah satunya yaitu: consideration, Gaya Kepemimpinan struktur konsiderasi ini mencerminkan, perilaku pemimpin cenderung ke arah kepentingan bawahan.

Ada pun ciri-ciri kepemimpinan konsiderasi ini yakni sebagai berikut :

1. Selalu memberikan dukungan kepada bawahan.
2. Memberikan proteksi.
3. Mendengarkan dan menerima usul atau saran dari bawahan.
4. Sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan.

5. Menempatkan dirinya setingkat dengan bawahan.

Dalam kenyataannya, pemimpin yang lebih berorientasi pada karyawan dalam beberapa hal akan memberkan hasil-hasil yang lebih efektif. Ini tidak berarti pemimpin tersebut mengabaikan kebutuhan-kebutuhan produksi atau tugas dalam departemennya, Kepemimpinan yang berhasil menghendaki suatu pengertian yang mendalam terhadap bawahan. Oleh karena itu, menurut Peter Drucker dalam kutipan Jurnal Ilmiah Manajemen vol. 04 April 2004, pemimpin sangat perlu mengembangkan beberapa kecakapan:

1. Obyektivitas terhadap hubungan-hubungan serta perilaku manusia. Maksudnya pemimpin harus memandang bawahan serta perilaku mereka secara obyektif, tanpa berprasangka dan tanpa emosi.
2. Cakap berkomunikasi di dalam perusahaan maupun masyarakat. Maksudnya pemimpin harus mampu berbicara dan menulis secara terus terang serta menyimpulkan dengan teliti pernyataan-pernyataan dari orang lain. Pemimpin harus mudah didekati, mengenal kelompok-kelompok dan pemimpin informalnya, menyeluruh memberitahukan tujuan dan berusaha untuk bekerja sama dengan orang lain.
3. Ketegasan. Maksdunya kemampuan untuk memproyeksikan diri secara mental dan emosional ke dalam posisi seorang pengikut. Kemampuan ini menolong pemimpin untuk memahami pandangan, keyakinan dan tindakan bawahannya.

4. Sadar akan diri sendiri. Maksudnya pemimpin perlu mengetahui kesan apa yang dibuatnya pada orang lain. Pemimpin harus berusaha untuk memenuhi peran yang diharapkan oleh para pengikut.
5. Mengajarkan. Maksudnya pemimpin harus mampu untuk menggunakan kecakapan untuk pedoman, dan pembetulan dalam pemberian petunjuk dengan contoh-contoh.

2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Struktur Konsiderasi.

Gaya kepemimpinan Struktur Konsiderasi merupakan Gaya Kepemimpinan yang berorientasi kepada bentuk perhatian pimpinan kepada bawahan.Teori yang mendukung orientasi kepemimpinan ini adalah studi ***Ohio*** dan ***Michigan*** dalam kutipan jurnal ilmiah manajemen dan bisnis vol. 04, 2004**.** Perilaku kepemimpinan ini lebih banyak menunjukkan persahabatan, saling mempercayai, rasa hormat, kehangatan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut**.** Sedangkan menurut **Veithzal Rifai (2010:62)**,

> Gaya kepemimpinan struktur konsiderasi adalah gaya kepemimpin yang berorientasi kepada perilaku hubungan antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan ini menekankan kepada persahabatan, saling mempercayai dan hubungan pemimpin dan bawahan.
> Dalam struktur konsiderasi ini, pemimpin menganggap para pegawai adalah

penting dan merupakan bagian dari organisasi. Pimpinan selalu memberikan motivasi, memenuhi kebutuhan pegawai, serta bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal demikian dapat diketahui sejauhmana tingkat hubungan antara pimpinan dan bawahan, dan tingkat tersebut pula oleh situasi dan kondisi yang sedang dihadapi oleh pimpinan

2.1.2.2 Perinsip Dan Teori Kepemimpinan Struktur Konsiderasi

Penelitian dari Universitas Michigan menemukan prinsip dan metode kepemimpinan struktur Konsiderasi atau kepemimpinan yang berorientasi pada perilaku hubungan baik antara atasan dan bawahan yaitu sebagai berikut :

Orientasi karyawan (Struktur Konsiderasi).

- ✓ Mendelegasikan keputusan kepada bawahan
- ✓ Membantu bawahan memenuhi kebutuhan.
- ✓ Memperhatikan kemajuan pengikut.
- ✓ Akibat : Produktivitas kelompok tinggi, kepuasan tinggi.

(Robin, dikutip **Jurnal lmiah vol. 04 april 2004).**

Teori yang mendukung kepemimpinan struktur konsiderasi adalah *Studi Ohio* yaitu sebagai berikut :

1. Persahabatan : Sejauh mana pimpinan memahami arti penting persahabatan dengan para bawahan da menciptakan suasana keakraban dalam organisasi.
2. Saling mempercayai : Sejauh mana pimpinan bersedia untuk memiliki kepercayaan yang besar kepada para bawahan agar bawahan lebih merasa dihargai oleh pimpinan.
3. Hubungan pimpinan dan bawahan : Sejauh mana pimpinan bersedia untuk menjalin hubungan baik dengan bawahan dan menjalin ikilm keterbukaan dengan para bawahan.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan atau bawahan ditandai dengan beberapa hal sebagai berikut.

- Pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan kepada bawahan.
- Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- Pemimpin lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerja sama, saling menghormati di antara sesama anggota kelompok

Sedangkan perilaku pemimpin yang efektif melakukan struktur konsiderasi adalah:

- Kepuasan pengikut terhadap pemimpin tergantung pada derajat konsiderasi yang ditunjukkan oleh pemimpin.
- Konsiderasi pemimpin lebih berpengaruh terhadap pengikut ketika pekerjaan tidak menyenangkan dan mendesak, dari pada ketika pekerjaan menyenangkan dan tidak mendesak.
- Pemimpin yang menunjukkan konsiderasi dapat melakukan inisiasi struktur yang lebih banyak tanpa mengurangi kepuasan pengikutnya.
- Konsiderasi yang diberikan sebagai respons terhadap kinerja yang baik akan meningkatkan kemungkinan kinerja yang baik di masa depan

2.1.3 Kepuasan kerja

Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintah akan berupaya dan berorientasi pada tujuan jangka panjang yaitu berkembangnya organisasi yang diindikasikan dengan meningkatnya pendapatan, sejalan pula dengan

meningkatnya kesejahteraan para pegawainya. Namun dalam prakteknya untuk mencapai tujuan tersebut organisasi sering menghadapi kendala, yang salah satu faktornya adalah ketidakpuasan kerja dari para pegawainya. Sebagai akibatnya dapat berpengaruh kepada kinerja pegawai maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini perlu dipelihara sedini mungkin agar pegawai dapat meningkatkan moral kerjanya, dedikasi, kecintaannya serta kedisiplinannya.

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pengertiannya kepuasaan kerja menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2006:117)** mengemukakan bahwa ;

> "Kepuasaan kerja adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya".

Sedangkan menurut **Robbins (2003:78)**, Kepuasan Kerja adalah Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusya terima

Moh. As' ad (2002:94) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah : Perasaan seseorang terhadap pekerjaan, baik yang berasal dari diri sendiri maupun yang berhubungan dengan aspek-aspek pekerjaan dan kondisi lingkungan kerja yang menyebabkan karyawannya tersebut merasa puas atau tidak puas.

Sedangkan, menurut **Porter dan Lawler** dikutip jurnal ilmiah manajemen vol. 04 2004, adalah kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjannya".

Jadi kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaanya ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan pekerjaannya. Tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri diantaranya : gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, promosi dan atasan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2006:478)** faktor-faktor yang mempengaruhi, yaitu :

1. Faktor Intrinsik, yaitu faktor yang berasal 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 seseorang 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 seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.
6. Lingkungan kerja yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai, 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.

2.1.3.3 Teori Kepuasan Kerja

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawyer yang dikenal denga Equty Model Theory atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran perbedaan jumlah yang diterima denga 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 mngkin tidak mau pindah ketempat lain.
c. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara tentang teori 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 mendukung pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seseorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri, sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang diperusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu.. 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 kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies. Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai 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 kepusan kerja, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors)* adalah faktor-faktot yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memberikan 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.

2.1.3.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi Dan Konsiderasi.

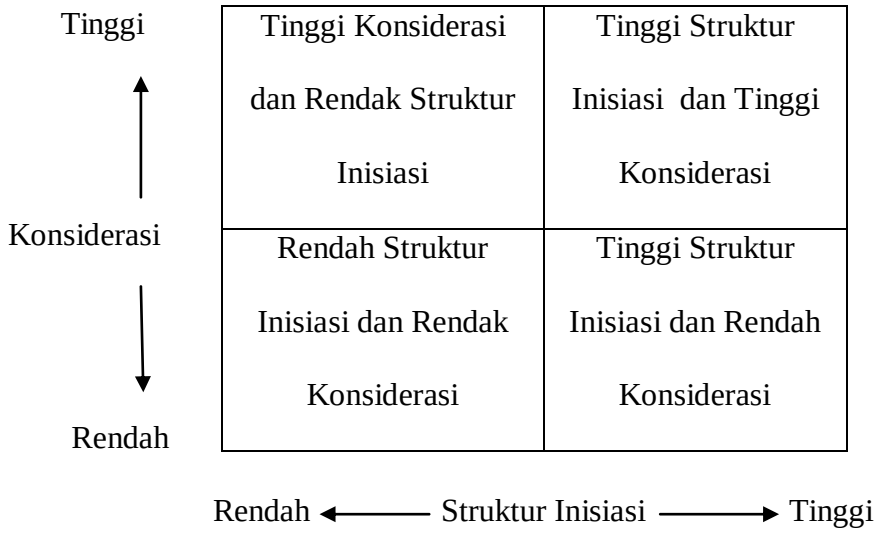
Kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan disebut sebagai kepemimpinan yang bergaya konsiderasi sedangkan kepemimpinan yang hanya berorientasi terhadap pencapaian tugas dan hasil kerja adalah gaya kepemimpinan struktur inisiasi. **(Jurnal ilmiah manajemen dan bisnis vol. 04 2004)**

Menurut **Jetwal dan siegel, Gibson,** dikutip jurnal ilmiah manajemen vol.04 2004 . Menyatakan :

Jika pemimpin tersebut agak murah hati dalam penjelasannya mengenai rekan kerjanya (Nilai tinggi), maka pemimpin tersebut dikatakan berorientasi pada hubungan karyawan (Struktur Konsiderasi), jika dinilai

rendah, maka pemimpin tersebut dikatakan mempunyai motivasi terhadap tugas (Struktur Inisiasi).Konsiderasi (karyawan) biasanya rendah dalam struktur inisiasi (orientasi tugas), begitupun sebaliknya.

Didalam menelaah perilaku pemimpin, tim dari universitas Ohio ini menemukan bahwa kedua perilaku struktur inisiasi dan konsiderasi tersebut sangat berbeda dan terpisan satu sama lain. Nilai yang tinggi pada satu dimensi tidaklah mesti diikuti rendahnya nilai dari dimensi lain. Perilaku pemimpin dapat pula merupakan kombonasi dari dua dimensi tersebut. Oleh karena itulah selama penelitian kedua dimensi perilaku tersebut dirancang pada sumbu yang terpisah. Empat segi empat dikembangkan untuk menunjukkan bermacam kombinasi dari struktur inisiatif (perilaku tugas) dengan konsiderasi (perilaku hubungan), sebagai yang tergambar dalam gambar 2.1.



Gambar 2.1

Segi Empat Kepemimpinan Universitas Ohio, Judge (2008:115).

2.1.3.5 Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer apabila kepemimpinan telah efektif maka diharapkan karyawanpun dapat bekerja secara efektif pula. Karena itu kita ketahui bahwa keberadaan pemimpin dapat mempengaruhi penyelesaian tugas yang efektif, hal ini bersangkutan dengan gaya kepemmimpinan struktur inisiasi yang dimana gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas yang mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik dalam penyelasaian tugas yang efktif. Hal ini sangat penting karena akan mengakibatkan karyawan akan semakin giat jika masing-masing individu mengerti dan paham tentang uraian dan penjelasan tugas yang dijabarkan oleh atasan.

Oleh karena itu pemimpin dibebani tanggung jawab untuk mengarahkan suatu tindakan yang dapat memungkinkan setiap individu dapat menyelasaikan setiap tugas dari organisasi dan perusahaan dengan baik.

Studi Ohio State University mengidentifikasi dua dimensi penting perilaku pemimpin salah satunya yaitu struktur inisiasi dimana gaya kepemimpinan ini berorientasi pada mengorganisir dan meredefinisi apa-apa yang akan dikerjakan oleh anggota kelompok**,(Leadership, 2001: 2)**. Menurut **Hersey dan Blanchard**, jur. Ilmiah manajemen vol. 04 2004 **.**Gaya kepemimpinan struktur inisiasi adalah kepemimpinan yang berorientasi pada perilaku tugas. Kepemimpinan ini

menekankan pada menetapkan pola dan saluran komunikasi, dan menguraikan rincian pekerjaan dengan jelas.

Sedangkan kepuasan kerja menurut **Moh.Ad' as (2002:94)** adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan, baik yang berasal dari diri sendiri maupun yang berhubungan dengan aspek-aspek pekerjaan dan kondisi lingkungan kerja yang menyebabkan karyawannya tersebut merasa puas atau tidak puas.

Perilaku pemimpin yang efektif melakukan inisiasi struktur adalah:

- Inisiasi struktur yang memperjelas peran tambahan akan meningkatkan kepuasan kerja.
- Inisiasi struktur akan menyurutkan kepuasan kerja pengikut ketika struktur tersebut sudah tersedia.
- Inisiasi struktur akan meningkatkan kinerja ketika tugas tidak jelas.
- Inisiasi struktur tidak akan mempengaruhi kinerja ketika tugas jelas **(Leadership, 2001: 2).**

Dari uraian diatas pada butir satu dan dua dapat disimpulkan ada pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kepuasan kerja.

Untuk memperkuat adanya keterkaitan Gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kepuasan kerja, sesuai dengan penelitian sebelumnya Studi Ohio dan Michigan, yang menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin yang memberikan perhatian baik terhadap tugas mampu mengubah perilaku bawahannya diantaranya rasa puas dalam bekerja (**Jewel dan Siegel**, dalam kutipan jurnal ilmiah vol. 04 2004)

2.1.3.6 Gaya Kepemimpinan Konsiderasi Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Studi Michigan University mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang sama dengan studi yang dilakukan oleh Ohio State University salah satunya yaitu gaya kepemimpinan konsiderasi,

> Gaya kepemimpinan struktur konsiderasi adalah gaya kepemimpin yang berorientasi kepada perilaku hubungan antara atasan dan bawahan.
>
> Kepemimpinan ini menekankan kepada persahabatan, saling mempercayai dan hubungan pemimpin dan bawahan, studi Ohio dikutip oleh **Veithzal Rifai vol. 07 2010.**

Gaya kepemimpinan konsiderasi ini diindikasikan oleh :

1. Adanya rasa yang ditunjukan pimpinan dalam memahami persahabatan dengan para bawahan dan menciptakan suasana keakraban di dalam organisasi.
2. Menumbuhkan rasa saling mempercayai, Sejauh mana pimpinan bersedia untuk memiliki kepercayaan besar kepada para bawahan agar bawahan lebih merasa dihargai oleh pimpinan.
3. Menciptakan hubungan yang baik, Sejauh mana pimpinan bersedia untuk menjalin hubungan baik dengan bawahan dan menjalin iklim keterbukaan dengan para bawahan

Untuk mempertegas adanya keterkaitan antara gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan, sesuai dengan penelitian

sebelumnya studi **Jewel** dan **Siegel** dalam kutipan jurnal ilmiah dan manjemen vol.04 April 2004

> menyatakan bahwa perilaku pemimpin-pemimpin yang berorientasi terhadap orang/karyawan (konsiderasi) lebih kuat dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Teori yang relevan dengan pernyataan diatas adalah teori dari michigan, ohio dan manjerial grid dalam kutipan jurnal ilmiah dan manjemen vol.04 April 2004, yang menyimpulkan bahwa perhatian pemimpin kepada karyawan merupakan faktor yang mendorong kepada perubahan perilaku karyawan atau orang-orang yang ada di dalam organisasi yakni perubahan prestasi dan kepuasan kerja,

2.1.3.7 Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan Konsiderasi dampaknya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Ada dua dimensi utama kepemimpinan yang dikenal dengan nama konsiderasi dan struktur inisiasi. Dua macam kecenderungan perilaku kepemimpinan tersebut pada hakekatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dari gaya kepemimpinan.

Jetwal dan siegel, Gibson, dalam studi **Ohio** . Menyatakan jika pemimpin tersebut agak murah hati dalam penjelasannya mengenai rekan kerjanya (Nilai tinggi), maka pemimpin tersebut dikatakan berorientasi pada hubungan karyawan (Struktur Konsiderasi), jika dinilai rendah, maka pemimpin tersebut dikatakan mempunyai motivasi terhadap tugas (Struktur Inisiasi).Konsiderasi (karyawan) biasanya rendah dalam struktur inisiasi (orientasi tugas), begitupun sebaliknya.

Studi Ohio dan **Michigan** dalam kutipan jurnal ilmiah dan manajemen vol. 04 April 2004 menyatakan bahwa :

> Pimpinan-pimpinan yang memberikan perhatian yang baik dan seimbang terhadap tugas (struktur inisiasi) maupun orang/karyawan (konsiderasi) lebih kuat dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dengan keseimbangan antara Struktur Inisiasi dan Konsiderasi maka karyawan akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif tanpa adanya beban dan paksaan semata, karyawan akan lebih merasa bertanggung jawab atas pekerjaan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Sesuai uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan struktur Inisiasi dan Kepemimpinan Struktur Konsiderasi sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja, yang juga akan berdampak pada pada kinerja dan produktivitas perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer apabila kepemimpinan telah efektif maka diharapkan karyawanpun dapat bekerja secara efektif pula. Karena itu kita ketahui bahwa keberadaan pemimpin dapat mempengaruhi modal, kepuasan kerja, keamanan, kualita 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 disebut gaya kepemimpinan. Oleh karena itu pemimpin dibebani tanggung jawab untuk

mengarahkan suatu tindakan yang dapat memungkinkan setiap individu mau memberikan kontribusinya sebaik mungkin demi tujuan organisasi

Sedangkan menurut **Robin,** dalam kutipan jurnal ilmiah manajemen vol.04 2004 "Gaya kepemimpinan adalah suatu aktivitas mempengaruhi perilaku orang lain agar orang lain tersebut mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu".

Menurut **Hersey dan Blanchard,** jur. Ilmiah manajemen vol. 04 2004**,** Gaya kepemimpinan struktur inisiasi adalah kepemimpinan yang berorientasi pada perilaku tugas. Kepemimpinan ini menekankan pada menetapkan pola dan saluran komunikasi, dan menguraikan rincian pekerjaan dengan jelas. Sedangkan menurut **Veithzal Rivai 2010,**

> Gaya kepemimpinan Struktur inisiasi adalah Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau dengan kata lain kepemimpinan yang memiliki perhatian besar terhadap tugas atau pekerjaan.

Sedangkan Gaya kepemimpinan struktur konsiderasi adalah gaya kepemimpin yang berorientasi kepada perilaku hubungan antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan ini menekankan kepada persahabatan, saling mempercayai dan hubungan pemimpin dan bawahan.

Menurut Robin dalam kutipan **Veihzal Rifai 2010**, Yang kemudian menjadi indikator pengukuran yaitu sebagai berikut*:*

a. Kepemimpinan struktur konsiderasi (*consideration structure*).
    1. Persahabatan : Sejauh mana pemimpin memahami arti penting persahabatan dengan rasa bawahan dan menciptakan suasana keakraban di dalam organisasi.

2. Saling mempercayai : Sejauh mana pimpinan bersedia untuk memiliki kepercayaan besar kepada para bawahan agar bawahan lebih merasa dihargai oleh pimpinan.
3. Hubungan pimpinan dan bawahan : Sejauh mana pimpinan bersedia untuk menjalin hubungan baik dengan bawahan dan menjalin iklim keterbukaan dengan para bawahan

b. Kepemimpinan struktur inisiasi *(iniating structure)*.

1. Menentukan hubungan : Sejauh mana pimpinan memahami arti penting hubungan kerja dengan bawahan sebagai mitra dalam bertugas.
2. Menetapkan pola dan saluran komunikasi : Sejauh mana pimpinan memahami arti penting komunikasi dan pola-pola komunikasi yang dibutuhkan untuk menjalin efektivitas dalam bertugas dengan bawahan.
3. Menguraikan rinci pekerjaan : Sejauh mana pimpinan bersedia untuk mendeskripsikan kerja untuk seluruh komponen sumber daya manusia untuk seluruh komponen sumber daya manusia didalam organisasi.

Bila gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi dilakukan dengan baik diharapkan kepuasan kerja karyawanpun akan meningkat. Kepuasaan kerja merupakan salah satu elemen yang sangat penting dalam organisasi hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja

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

Adapun pengertiannya kepuasaan kerja menurut **Anwar PrabuMangkunegara *(*2006:117*)*** mengemukakan bahwa " Kepuasaan kerja adalah suatu perasaan menyoong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Jadi kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaanya ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan pekerjaannya

Menurut **Robinns (2003:78)** mengenai definisi kepuasan kerja maka penulis berkesimpulan untuk mengambil indikator sebagai berikut :

- Gaji
- Pekerjaan itu sendiri
- Rekan kerja
- Promosi
- Atasan.

Untuk mempertegas adanya keterkaitan antara Gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan struktur konsiderasi terhadap kepuasan kerja, penulis menggunakan pendapat para ahli menurut : **Malayu SP Hasibuan edisi revisi (2002:203)** mengemukakan bahwa" Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi sikap pemimpin dalam gaya kepemimpinannya, memunculkan dan mengembangkan system motifasi terbaik untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buahnya. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja

guna mencapai sasaran organisasi maupun kepuasan kerja setiap karyawannya**".** **Studi Ohio dan Michigan** dalam kutipan Jurnal ilmiah manajemen dan bisnis vol. 04 april 2010, menyatakan bahwa

> Pemimpin-pemimpin yang memberikan perhatian yang baik dan seimbang terhadap tugas (initiating structure) maupun terhadap karyawan (consideration structure) mampu mengubah perilaku bawahan sehingga menciptakan prestasi dan kepuasan dalam bekerja. Namun umumnya perilaku pemimpin yang berorientasi terhadap tugas (initiating structure) lebih kuat dalam mempengaruhi prestasi kerja karyawan, sedangkan perilaku pemimpin yang lebih berorientasi pada karyawan (consideration structure) lebih kuat dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. **(Jewel dan Siegal dalam studi Ohio** dikutip jurnal ilmiah manajemen dan bisnis vol. 04, 2004).

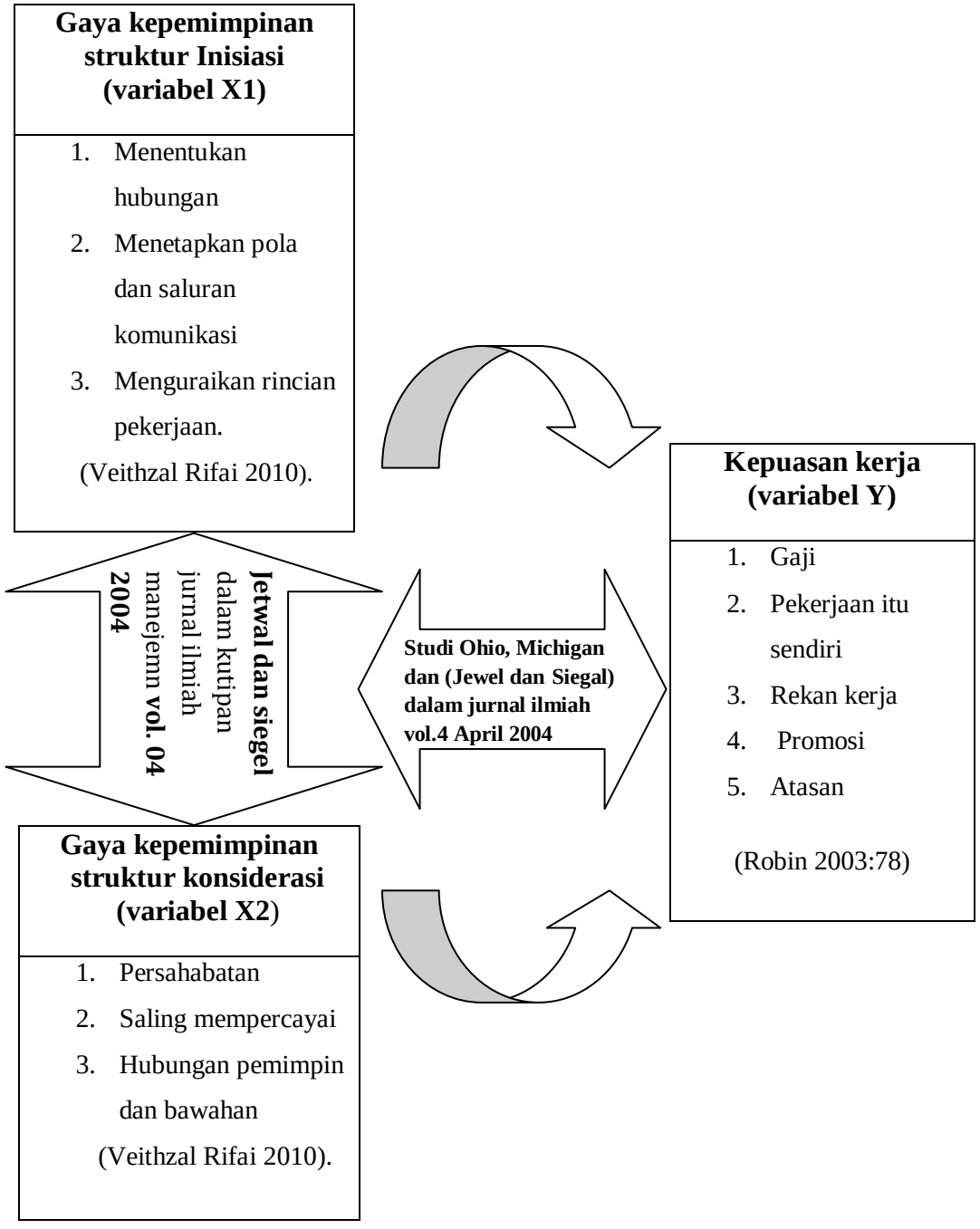
Berikut ini adalah tabel hasil penelitian terdahulu tentang Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan Struktur Konsiderasi Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Tahun	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1.	Lestari kencana dewi,(jurnal ilmiah Manajemen Vol.4 april	2004	Hubungan gaya kepemimpinan berorientasi konsiderasi dan struktur tugas dengan kepuasan kerja pegawai	Terdapat hubungan dan pengaruh antara kemimpinan berorientasi karyawan dan tugas.	-Variabel independent dan dependentnya sama dengan penulis. pengumpulan data menggunaka	-Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk pengumpulan data, analisis datanya menggunakan korelasi rank spearman

	2004)		kantor x Belawan		n kuesioner.	
2.	Rahmat Bahagia, (jurnal manajemen dan bisnis Vol.4 oktober 2004)	2004	Hubungan orientasi kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PDAM Tirtanadi.	Secara simultan ada pengaruh signifikan pengaruh kepemimpinan konsiderasi dan struktur inisiasi	-Variabel independent dan dependentnya sama dengan penulis	-Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk pengumpulan data, analisis datanya menggunakan tehnik analisis inferensial.
3.	Ramlan Ruvendi, (Jurnal Ilmiah binaniaga Vol.1,no.1,Tahun 2005.	2005	Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap Kepuasan kerja karyawan di balai besar industri hasil Pertanian bogor	Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel imbalan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BBIHP Bogor.	-Variabel independent x2 dan dependentnya sama dengan penulis	-Variabel independent x1 berbeda dengan penulis - Perhitungan menggunakan SPSS 11.5 Windows
4.	Melvin Agustiansyah (UNIKOM 2007)	2007	Gaya kepemimpinam situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Multi Unggul..	Terdapat hubungan antara gaya kepemimpina situasional terhadap kepuasan kerja	- variabel dependentnya sama dengan penulis	- Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk pengumpulan data -perhitungan menggunakan SPSS 11.0 Windows

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas maka dapat disusun suatu bagian kerangka pemikiran seperti pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.2

Paradigma Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis menurut **Sugiyono (2009:93)** merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam kalimat pertanyaan.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

” Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan Struktur Konsiderasi berdampak Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung.