

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut Siagian (Sutrisno, 2017) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Menurut Blancard dan Hersey (Sutrisno, 2017) mengemukakan kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Terry (Sutrisno, 2017), menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Secara luas kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang terorganisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, material, dan finansial guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan Zainun, (Sutrisno, 2017). Menurut Anoraga (Sutrisno, 2017), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi 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.

Menurut Robbins (Wibowo, 2016) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber dari pengaruh mungkin bersifat formal, seperti yang diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi. Sedangkan Greenberg dan Baron (Wibowo, 2016) memberikan definisi kepemimpinan sebagai proses dimana satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasi yang didefinisikan.

Terdapat kesamaan di antara banyak definisi, yaitu: (1) kepemimpinan adalah merupakan kemampuan memengaruhi orang lain dengan menggunakan kekuasaannya, (2) kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan pengikut, (3) kepemimpinan terjadi pada berbagai tingkat dalam suatu organisasi, dan (4) kepemimpinan memfokus pada penyelesaian tujuan bersama.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1 Efektivitas Kepemimpinan

Meskipun terdapat perbedaan definisi, harapan terhadap kepemimpinan, dan juga perbedaan tiga variabelnya (orang, tugas, dan lingkungan), kepemimpinan tetap memiliki beberapa ciri umum. Sebagai contoh, Warren Bennis, yang selama beberapa dekade meneliti masalah kepemimpinan, menyimpulkan bahwa seluruh pemimpin dari kelompok yang efektif memiliki empat ciri utama menurut (Ivancevich, 2007) yaitu :

1. Mereka memberikan arahan dari arti bagi orang-orang yang mereka pimpin. Artinya, mereka bisa mengingatkan para pengikutnya akan hal-hal yang penting dan membimbing pengikutnya menyadari bahwa apa yang mereka lakukan mampu membuat perbedaan pesaing.
2. Mereka menumbuhkan kepercayaan.
3. Mereka memberikan harapan. Dengan cara yang nyata atau simbolis mereka menekankan bahwa kesuksesan akan dapat diraih.
4. Mereka mendorong tindakan dan pengambilan risiko. Mereka proaktif dan berani gagal demi meraih kesuksesan.

2.1.2 Macam-macam Gaya Kepemimpinan

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Sondang P Siagian (Sudaryono, 2014) Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendalian anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Hadari Nawawi (Sudaryono, 2014) Pemimpin tertinggi bertindak sebagai penguasa tunggal dilingkungan organisasinya, yang harus diikuti dengan gaya atau perilaku kepemimpinan yang sama oleh pemimpin-pemimpin yang lebih rendah posisinya.

Pihak yang dipimpin jumlahnya yang lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai disebut bawahan atau anak buah. Pemimpin tidak mengikutsertakan dan tidak memperbolehkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan tidak menentolerasi terjadinya penyimpangan. Sedangkan Menurut Robert T. Golembiewski (Sudaryono, 2014), (1) mengatakan bahwa komando otoritas, berwatak pemusatan otoritas dan pengambilan keputusan pada pimpinan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Filsafat demokratis yang mendasari pandangan tipe dan semua gaya kepemimpinan ini adalah pengakuan dan penerimaan bahwa manusia

merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak asasi yang sama. Dengan filsafat demokratis tersebut diimplementasikan nilai-nilai demokratis di dalam tipe kepemimpinan yang terdiri dari Hadari Nawawi (Sudaryono, 2014).

1. Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan antara yang satu dengan yang lain, tidak terkecuali antara para anggota di lingkungan sebuah organisasi.
 2. Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial dalam mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan organisasinya sebagai sebuah masyarakat kecil.
 3. Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dengan menghormati nilai-nilai atau norma-norma yang mengaturnya sebagai makhluk *normative* di lingkungan organisasi masing-masing.
 4. Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerjasama yang saling mengakui, menghargai dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu sebagai anggota organisasi.
 5. Memberikan perlakuan yang sama pada setiap individu sebagai anggota organisasi untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang fair dan sehat (jujur dan sportif).
 6. Memikulkan kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.
3. Gaya Kepemimpinan Karismatis
- Menurut Robbins (Sudaryono, 2014) mengatakan bahwa kepemimpinan kharismatik adalah kemampuan kepemimpinan yang luar biasa atau heroik dalam mengamati perilaku-perilaku tertentu. Nawawi (Sudaryono, 2014) mengatakan bahwa kepemimpinan kharismatik diyakini memiliki daya Tarik yang magnetik (*magnetic effects*) pada orang yang dipimpinnya. Sikap rela dan ikhlas itu memiliki dasar yang kuat dalam kepribadian pemimpin kharismatik, berupa akhlak yang terpuji pada pengabdian pada kemanusiaan atau agama yang dinyatakan melalui pemberian pelayanan tidak saja pada anggota organisasi, tetapi juga pada orang banyak yang membutuhkannya menurut Sondang P Siagian (Sudaryono, 2014). Menurut Yulk (Sudaryono, 2014) mengetengahkan indikator kepemimpinan kharismatik sebagai berikut : (1) Pengikut-pengikutnya

meyakini kebenarannya dalam acara memimpin. (2) Pengikut-pengikutnya menerima gaya kepemimpinannya tanpa bertanya. (3) pengikut-pengikutnya memiliki kasih sayang kepada pemimpinnya. (4) Kesadaran untuk mematuhi perintah pemimpinnya. (5) Dalam mewujudkan misi organisasi melibatkan pengikutnya secara emosional. (6) Mempertinggi pencapaian kinerja (*performance*) pengikutnya. (7) Dipercayai pengikutnya bahwa dengan kepemimpinannya akan mampu mewujudkan misi organisasinya. Sehubungan dengan indikator-indikator tersebut diatas, berarti kepemimpinan kharismatik memiliki kebutuhan kuat akan kekuasaan, memiliki percaya diri yang tinggi dan pendirian yang kuat pula dalam mewujudkan kepercayaan dan idealitasnya.

4. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Menurut Sondang P. Siagian (Sudaryono, 2014) mengatakan bahwa tipe kepemimpinan paternalistik banyak terdapat pada masyarakat tradisional, agraris. Popularitas pemimpin paternalistik disebabkan oleh : (a) kuatnya ikatan primordial, (b) *extended family system*, (c) kehidupan masyarakat yang kumunalistik, (d) peran adat istiadat yang sangat kuat dalam masyarakat, (e) hubungan pribadi dan rasa hormat yang tinggi pada orang tua.

Di samping itu dikatakan juga bahwa pemimpin paternalistik tidak mementingkan diri sendiri, melainkan memberikan kesejahteraan dan mengutamakan kepentingan bersama. Dari uraian-uraian tersebut berarti gaya atau perilaku kepemimpinan paternalistik dilihat dari kepemimpinan yang bersifat melindungi secara tradisional cenderung termasuk tipe kepemimpinan otoriter, karena anggota organisasi harus mematuhi setiap dan semua aturan yang ditetapkan pemimpin.

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasional dapat dikatakan diwarnai oleh berwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat untuk bertanya dan untuk memperoleh petunjuk. Sedangkan jika dilihat dari perkembangan dan kemajuan kehidupan bermasyarakat, kepemimpinan paternalistik cenderung tipe kepemimpinan demokratis, karena pemimpin tidak mementingkan diri sendiri dan merupakan tempat bertanya bagi anggota organisasi, khususnya dengan memberi peluang pada anggota organisasi dalam menyampaikan ide atau gagasan, inisiatif dan kreatifitas.

5. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez-Faire*).

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sesedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

Pemimpin hanya menyediakan diri sebagai penasehat apabila diperlukan atau diminta menurut Hadari Nawawi (Sudaryono, 2014). Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter, meskipun tidak sama atau bukan tidak sama atau bukan kepemimpinan demokratis pada titik ekstrimnya yang paling rendah. Kepemimpinan dijalankan tanpa memimpin atau tanpa berbuat sesuatu dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasinya.

Dapat dikatakan bahwa persepsi seorang pemimpin yang *laissez-faire* tentang perannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangannya bahwa pada 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 dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pimpinan tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional. Singkatnya, seorang pemimpin yang *laissez-faire* melihat perannya sebagai *polisi lalu lintas*. Dengan anggapan bahwa para anggota organisasi sudah mengetahui cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku, seorang pemimpin yang *laissez-faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

Ciri-ciri kepemimpinan bebas menurut Sutarto (Sudaryono, 2014) sebagai berikut :

1. Pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan
2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
3. Kebijakan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
4. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan
5. Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahan
6. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
7. Kepentingan pribadi lebih utama dari kepentingan kelompok
8. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul orang perorang

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Ada empat sifat umum yang tampak mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan menurut Keith Davis (dalam Thoha, 2007), yaitu :

1. Kecerdasan
Bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
2. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial
Kepemimpinan cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
Para pemimpin secara *relative* mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan
Seorang pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

2.1.4 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan menurut Rivai (2005), sebagai berikut :

1. Fungsi Instruktif
Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
2. Fungsi Konsultatif
Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.
Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksinya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.
3. Fungsi Partisipasi
Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil

keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terarah dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.5 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Dimensi dan Indikator gaya kepemimpinan menurut Terry dalam Suwanto dan Priansa (2011), yaitu:

1. Energi, Mempunyai kekuatan mental dan fisik.
2. Stabilitas Emosi, Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
3. *Human Relationship*, Mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
4. *Personal Motivation*, Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar dan dapat memotivasi diri sendiri.
5. *Communication Skill*, Mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
6. *Tracking Skill*, Mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya.
7. *Social Skill*, Mempunyai keahlian di bidang sosial supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah serta luwes dalam pergaulan.
8. *Technical Competent*, Mempunyai kecakapan menganalisa, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasi wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

2.1.6 Teori Gaya Kepemimpinan

Salah satu pendekatan kontingensi utama pada kepemimpinan adalah Model Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Blanchard (Stonner, 1996) mengatakan bahwa “Gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan.

Hersey dan Blanchard mendefinisikan kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Rivai (2014:16) menyatakan bahwa hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu: Tahap *pertama*, pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja. Tahap *kedua* adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. Tahap *ketiga* di mana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. Tahap *keempat* adalah tahap di mana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Model situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan, dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Jadi pemimpin yang ingin mengembangkan bawahannya, menaikkan rasa percaya diri mereka, dan membantu mereka belajar mengenai pekerjaannya harus mengubah gaya kepemimpinannya terus menerus. Dalam teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, diantaranya bila manajer fleksibel dalam gaya kepemimpinannya, atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah gaya mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinannya, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang paling cocok yang gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Kekakuan seperti itu akan menghambat karier pribadi manajer yang menyebabkan tugas organisasi dalam mengisi posisi manajemen tidak efektif.

Kemudian muncullah teori kepemimpinan menurut Fiedler dalam Stonner (1996) bahwa mengukur gaya kepemimpinan pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (*LPC, Least Preferred Co-worker*).

Selanjutnya Fiedler (Wahjosumidjo, 1994) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu :

- a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*)

Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.

- b. Struktur tugas (*task structure*). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas- tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
- c. Kewibawaan kedudukan pemimpin (*leader's position power*). Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal ditetapkan pada posisi pemimpin. Jadi situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Dari ketiga variabel tersebut, oleh Fiedler kemudian dirumuskan ke dalam delapan kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif dan menyenangkan. Kedelapan kombinasi tersebut sebagai berikut :

Tabel 2.1
Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler

Kondisi	Hubungan Pemimpin dengan Bawahan	Struktur Tugas	Kekuasaan Kedudukan Pemimpin	Gaya Kepemimpinan yang Efektif
I	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV	Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
V	Tidak Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan
VI	Tidak Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
VII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan
VIII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Sumber : Wahjosumidjo (1994:98)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa apabila kondisi menunjukkan angka I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Jika kondisi menunjukkan kondisi II, maka hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin lemah, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Demikian pula selanjutnya.

Dari teori Fiedler di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

Dari teori-teori di atas, ada persamaan antara pendapat Blanchard dan Fiedler yaitu, sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda. Perbedaan terlihat yaitu dari ide Blanchard bahwa gaya kepemimpinan yang dilontarkan relatif kaku atau sulit untuk diterapkan dalam taraf kenyataan, sedangkan gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam praktek keseharian.

Berdasarkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan dan indikator yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis gaya kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan kondisi di Hotel Sheraton Grand Gandaria City dengan menggunakan teori yang ditulis oleh Fiedler, bahwa elemen yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut, dan kewibawaan pimpinan. Melalui teori Fiedler ini akan dilihat bagaimana gaya kepemimpinan yang ada di Hotel Sheraton Grand Gandaria City dalam mewujudkan kepuasan kerja karyawan.

2.2 Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM (Nawawi, 2005). Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi ini mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.

Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karir itu sendiri. Menurut Anoraga (2001), karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir

kehidupan seseorang). Sedangkan menurut Handoko (2001) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Menurut Sadili Samsudin (2006, dalam Isyanto dkk, 2013) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pengertian pengembangan karir menurut Nawawi (2005), pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.

Pengertian dari Andrew J. Fubrin yang dikutip dari Mangkunegara (2004), berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Dari pengertian pengembangan karir di atas, pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing-masing dalam usaha pengembangan karir. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karir, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan karirnya.

2.2.1 Tujuan Pengembangan Karir

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982, dalam Mangkunegara, 2004) adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan Karir Organisasi Manajemen Karir (*Career Management*) Perencanaan Karir (*Career Planning*).
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial.
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.
Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.
Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.
Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.2.2 Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2003) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah :

1. Prestasi kerja
Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.
2. Pengenalan oleh pihak lain
Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.
3. Kesetiaan pada organisasi
Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
4. Pembimbing dan sponsor
Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.
5. Dukungan para bawahan
Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk tumbuh
Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya
7. Pengunduran diri
Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.2.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Faustino Cardoso Gomes (2003, dalam Nurcahyo, 2012) adalah :

1. Perencanaan karir
 - 1) Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan
 - 2) Peluang pengembangan karir di dalam perusahaan
 - 3) Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek
2. Manajemen karir
 - 1) Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia
 - 2) Menyebarkan informasi karir
 - 3) Publikasi lowongan pekerjaan
 - 4) Publikasi lowongan pekerjaan

Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Bambang Wahyudi (2002, dalam Nurcahyo, 2012) menyebutkan ada 3 unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu :

1. Menaksir kebutuhan karir (*Career need assessment*)
Menaksir kebutuhan karir menunjukkan peranan organisasi atau perusahaan dalam memberikan kesempatan dan membantu setiap anggotanya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karir dirinya dengan memberikan informasi sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karir yang mungkin dicapainya dikemudian hari.
2. Kesempatan karir (*Career Opportunities*)
Kesempatan karir adalah tanggung jawab organisasi untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai jabatan yang akan didudukinya.
3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need-Opportunity alignment*)
Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir adalah mengadakan penyesuaian kedua kepentingan tersebut.

2.2.4 Model Pengembangan Karir

Menurut Simamora (2004) tentang model pengembangan karir adalah sebagai berikut:

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan satu

pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir.



Gambar 2.1
Perkembangan Karir Organisasional

Dalam pelaksanaan pengembangan karir dilakukan pemisahan antara pengembangan karir individu dengan pengembangan karir institusional. Pengembangan karir individual adalah pengembangan yang dilakukan oleh individu/karyawan, sedangkan pengembangan karir institusional dilakukan oleh perusahaan.

Subproses yang terdapat dalam pengembangan karir individual adalah sebagai berikut :

1. Pilihan bersifat jabatan
2. Pilihan organisasi
3. Pilihan penugasan pekerjaan
4. Pilihan pengembangan diri

Sedangkan subproses yang terdapat dalam pengembangan karir institusional adalah sebagai berikut :

1. Rekrutmen dan seleksi
2. Alokasi SDM
3. Penilaian dan Evaluasi
4. Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan karir organisasional merupakan hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karir dan proses manajemen karir institusional. Perencanaan karir merupakan proses yang disengaja supaya (1) menyadari diri sendiri, peluang, kesempatan, kendala, pilihan, dan konsekuensi, (2) mengidentifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir, (3) penyusunan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman bersifat pengembangan untuk menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir spesifik.

Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dari penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan system karir organisasi.

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kendali kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya menurut Umar (2008). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka menurut Handoko (2007).

Teori-teori tentang kepuasan kerja terdiri atas tiga macam menurut Wexley dan Yuki (dalam Badriyah, 2015), yaitu sebagai berikut:

1. Teori perbandingan intrapersonal (*Discrepancy Theory*)
Kepuasan atau ketidakpuasan individu merupakan hasil perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut apabila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dan sesuatu yang diperoleh dari pekerjaannya kecil. Sebaliknya, ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu apabila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan sesuatu yang diperoleh dari pekerjaan besar.
2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)
Tingkat kepuasan seseorang bergantung pada caranya merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* terhadap suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, ataupun di tempat lain.
3. Teori dua faktor (*Two Factor Theory*)
Prinsip teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, Karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *dissatisfier (hygiene factors)* dan *satisfier (motivators)*. *Satisfier* atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri atas prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Sekalipun demikian, ketidakadaan kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Keberadaan kondisi-kondisi tersebut membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu, faktor ini disebut sebagai pemuas. *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, yaitu gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja, dan status. Keberadaan kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, dan sebaliknya ketidakberadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan. As'ad (dalam Badriyah, 2015).

4. *Theory of work adjustment*

Model *Theory of work adjustment* mengukur dimensi yang menjelaskan kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dimensi-dimensi tersebut, diantaranya:

- 1) *Ability utilization*, yaitu pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan;
- 2) *Achievement*, yaitu prestasi yang dicapai selama bekerja;
- 3) *Activity*, yaitu segala macam, bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja;
- 4) *Authority*, yaitu wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan;
- 5) *Compensation*, yaitu bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan;
- 6) *Co-workers*, yaitu rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan;
- 7) *Creativity*, yaitu kreativitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan;
- 8) *Recognition*, yaitu pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan;
- 9) *Responsibility*, yaitu tanggung jawab yang diemban dan dimiliki;
- 10) *Security*, yaitu rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya;
- 11) *Social status*, yaitu derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan;
- 12) *Supervision-human relations*, yaitu dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjaannya;
- 13) *Supervision-technical*, yaitu bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan;
- 14) *Working conditions*, keadaan tempat kerja karyawan melakukan pekerjaannya;

2.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Secara umum, Greenberg dan Baron (dalam Badriyah, 2015:230-236), membagi faktor-faktor ini dalam dua kelompok besar, yaitu faktor yang berkaitan dengan individu dan faktor yang berhubungan dengan organisasi.

Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam individu, yang membedakan antara satu individu dan individu lain. Faktor-faktor dari diri individu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kepribadian

Kepribadian merupakan aspek yang paling sulit untuk diubah oleh organisasi dan manajer dalam waktu yang singkat. Kepribadian dalam hal ini adalah cara individu berpikir, bertindak, dan memiliki perasaan. Kepribadian merupakan determinan pertama yang mengungkapkan perasaan dan pikiran individu terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja yang dirasakan individu.

Kepribadian individu memengaruhi positif atau negatif pikiran terhadap pekerjaannya. Berdasarkan beberapa penelitian, ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara kepribadian dan tingkat kepuasan kerja individu.

- 2) Nilai-nilai yang dimiliki individu
Nilai memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena dapat merefleksikan keyakinan dari pekerja mengenai hasil pekerjaan dan cara seseorang bertingkah laku dalam pekerjaannya. Contohnya, individu yang memiliki nilai tinggi pada sifat dari pekerjaan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki nilai tersebut.
- 3) Pengaruh sosial dan kebudayaan
Sikap dan tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, termasuk pengaruh orang lain dan kelompok tertentu. Individu yang berasal dari keluarga yang memiliki tingkat kesejahteraan hidup yang cenderung merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang memiliki penghasilan atau gaji yang rendah dan tidak sesuai dengan standar kehidupannya. Kebudayaan di lingkungan individu tinggal juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu. Individu yang tinggal di lingkungan yang menekan pada kekayaan akan merasa puas dengan pekerjaan yang memberikan upah/gaji yang tinggi. Sebaliknya, individu yang tinggal di lingkungan yang menekan pentingnya membantu orang lain akan merasa tidak puas pada pekerjaan yang menekankan pada kompetisi dan prestasi.
- 4) Minat dan penggunaan keterampilan
Minat sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, apabila seseorang yang bekerja pada bidang kerja yang sesuai dengan minatnya akan merasa puas dibandingkan dengan individu yang bekerja pada bidang kerja yang tidak sesuai dengan minatnya. Fricko dan Behr (dalam Badriyah, 2015) menemukan bahwa kepuasan kerja individu berhubungan erat dengan kesesuaian antara pekerjaan, minat pekerja, dan jurusan yang dipilih saat kuliah. Semakin sesuai ketiganya, semakin tinggi tingkat kepuasan.
- 5) Usia dan pengalaman kerja
Kepuasan kerja, pengalaman kerja, dan usia memiliki hubungan yang paralel. Biasanya, pada awal bekerja, para pekerja cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini karena ia merasa adanya tantangan dalam bekerja dan mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Setelah beberapa tahun bekerja,

tingkat kepuasan kerjanya akan mengalami penurunan. Hal ini karena mereka mengalami stagnansi, merasa dirinya tidak maju dan berkembang. Setelah enam atau tujuh tahun bekerja, tingkat kepuasan kerja akan kembali meningkat. Hal tersebut karena individu merasa memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaannya dan mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Usia memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Pekerja yang lebih tua umumnya merasa lebih muda usianya. Seorang pekerja yang mencapai usia 30 tahun mempunyai tingkat kepuasan kerja yang meningkat. Hal tersebut karena pekerja pada usia tersebut sudah merasa puas dengan kondisi keluarga dan keuangan yang dimilikinya.

6) Jenis kelamin

Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan hubungan antara kepuasan kerja dengan jenis kelamin, walaupun terdapat perbedaan hasil. Ada yang menemukan bahwa wanita merasa lebih puas dibandingkan pria, dan ada juga yang sebaliknya. Terdapat indikasi bahwa wanita cenderung memusatkan perhatian pada aspek-aspek yang berbeda dengan pria. Selain itu, terdapat perbedaan antara pria dan wanita. Pria mempunyai nilai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengarahkan diri dan memperoleh imbalan secara sosial. Bukti lain menunjukkan bahwa wanita memperoleh sedikit uang dan kesempatan untuk dipromosikan dibandingkan pria sehingga hal ini membuat puas dengan pekerjaannya.

7) Tingkat inteligensi

Intelegensi bukan merupakan faktor utama dan penentu kepuasan kerja, melainkan hubungan erat dan menjadi faktor yang penting dalam unjuk kerja. Dalam pekerjaan, terdapat asosiasi antara tingkat intelegensi (IQ) dengan efisiensi unjuk kerja dan kepuasan kerja. Individu dengan IQ yang tinggi, di atas 120 skala Weschler, akan mudah mengalami kebosanan atau frustrasi dan ketidakpuasan kerja.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan intelegensi adalah tingkat pendidikan. Adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah pada pekerja muda yang berpendidikan biasanya disebabkan mereka memiliki kemampuan lebih daripada yang diharapkan pekerjaannya sehingga merasa bosan dan tidak tertantang. Pekerja yang berpendidikan tinggi juga mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pekerja yang mempunyai tingkat pendidikan lebih rendah. Hal ini dikarenakan pekerja

dengan tingkat pendidikan tinggi mengerjakan yang penting dan terlibat di dalamnya.

8) Status dan senioritas

Semakin tinggi posisi seseorang pada tingkatan dalam organisasi, semakin orang tersebut mengalami kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan orang dengan status lebih tinggi biasanya lebih menikmati pekerjaannya dan imbalan yang didapatnya dibandingkan dengan pekerja yang memiliki tingkatan yang lebih rendah.

2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi adalah faktor dari dalam organisasi dan dari lingkungan organisasi yang memengaruhi kepuasan kerja individu. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1) Situasi dan kondisi pekerjaan

Situasi pekerjaan adalah tugas pekerjaan, interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaan, dan cara organisasi memperlakukan pekerjaannya, serta imbalan atau gaji yang didapat. Setiap aspek dari pekerjaan merupakan bagian dari situasi kerja dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa para pekerja yang bekerja di lingkungan kerja yang tidak teratur, gelap, bising, memiliki temperatur yang ekstrem, kualitas air yang rendah, akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

2) Sistem imbalan

Sistem ini mengacu pada pendistribusian pembayaran, keuntungan, dan promosi. Kepuasan timbul dengan penggunaan sistem imbalan yang dipercaya adil, adanya rasa hormat terhadap sesuatu yang diberikan oleh organisasi, dan mekanisme yang digunakan untuk menentukan pembayaran. Ketidakpuasan kerja dapat muncul karena gaji yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan gaji yang dipersepsikan akan diterima.

3) Penyelia dan komunikasi

Penelitian terdahulu menemukan hasil bahwa pekerja yang percaya bahwa penyelia mereka adalah orang yang kompeten, mengetahui minat mereka, perhatian, tidak mementingkan diri sendiri, memperlakukan mereka dengan baik dan menghargai mereka, cenderung akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula. Kualitas penyelia juga mempengaruhi kepuasan kerja. Kualitas tersebut adalah gaya pengawasan, teknik pengawasan, kemampuan hubungan interpersonal, dan kemampuan administratif.

Komunikasi merupakan aspek lain dari penyelia yang memiliki kualitas yang baik. Pekerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya jika memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan penyelainya.

4) Pekerjaan

Pekerja akan merasa lebih puas apabila bekerja pada jenis pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar, dan menuntut tanggung jawab yang besar. Para pekerja juga akan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang bervariasi, yang tidak membuat mereka menjadi bosan, dan tidak tertantang. Faktor-faktor ini terdapat pada individu yang melihat pekerjaan sebagai karir, berlawanan dengan pekerja yang melihat pekerjaannya untuk waktu singkat dan temporer.

5) Keamanan

Faktor keamanan berhubungan dengan kestabilan pekerjaan dan perasaan yang dimiliki individu berkaitan dengan kesempatan untuk bekerja di bawah kondisi organisasi yang stabil. Keamanan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman individu menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya.

6) Kebijakan perusahaan

Kebijaksanaan perusahaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan individu untuk memperoleh imbalan. Selain itu, individu yang mempunyai konflik peran atau peran yang ambigu dalam pekerjaannya karena kebijaksanaan lembaga/perusahaan cenderung merasa tidak puas.

7) Aspek sosial dari pekerjaan

Aspek sosial dari pekerjaan terbukti memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek ini adalah kebutuhan untuk kebersamaan dan penerimaan sosial. Karyawan yang bekerja dalam kelompok kerja yang kohesif dan merasakan bahwa pekerjaannya memberikan kontribusi terhadap organisasi cenderung akan merasa puas. Sebaliknya, karyawan merasa tidak cocok dengan kelompok kerjanya dan tidak dapat saling bekerja sama akan merasa tidak puas. Rekan kerja juga yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan bekerja. Rekan kerja yang memberikan perasaan puas adalah rekan kerja yang ramah dan bersahabat, kompeten, memberikan dukungan, serta bersedia untuk membantu dan bekerja sama.

- 8) Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi
 Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi berbeda-beda dalam setiap tingkatan ekonomi dan tingkat sosial. Seorang profesional dan eksekutif di perusahaan melihat faktor ini sebagai faktor yang sangat penting. Demikian pula bagi karyawan pada posisi manajemen tingkat menengah, faktor ini cukup mendapat perhatian. Kesempatan untuk dipromosikan berhubungan dengan terdapatnya kesempatan untuk maju dan yang menjadi dasar dari promosi tersebut.

2.3.2 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Spector (Badriyah, 2015), kepuasan kerja memiliki sembilan dimensi yaitu :

1. Upah, jumlah dan rasa keadilannya;
2. Promosi, peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi;
3. Supervisi, keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia;
4. *Benefit*, asuransi, liburan, dan bentuk fasilitas yang lain;
5. *Contingent rewards*, rasa hormat, diakui, dan diberikan apresiasi;
6. *Operating procedures*, kebijakan, prosedur dan aturan;
7. *Co-workers*, rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten;
8. *Nature of work*, tugas itu dapat dinikmati atau tidak;
9. *Communication*, berbagai informasi di dalam organisasi, baik verbal maupun nonverbal.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu atau penelitian sebelumnya telah banyak dilakukan di dalam maupun di luar negeri dengan karakteristik perusahaan yang berbeda-beda dan hasil penelitian yang berbeda-beda pula, berikut merupakan tabel dari penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

No.	Uraian	Keterangan
1.	Nama Peneliti	1. Didin Syarifuddin 2. Slamet Heri Winarno
	Judul Penelitian	Membangun kepuasan karyawan hotel melalui gaya kepemimpinan dan pengembangan karir
	Nama Jurnal	Seminar Nasional Inovasi dan Teknologi (SNIT) 2012
	Variabel	Gaya Kepemimpinan (X_1) Pengembangan Karir (X_2) Kepuasan Karyawan (Y)
	Alat Ukur Hipotensi	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)

No.	Uraian	Keterangan
	Hasil Penelitian	1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan, artinya bahwa tinggi rendahnya kepuasan karyawan cukup besar disebabkan oleh penerapan gaya kepemimpinan.
		2. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan, artinya bahwa tingginya kepuasan karyawan, cukup besar disebabkan oleh pengembangan karir yang berjalan, atau sebaliknya rendahnya kepuasan karyawan disebabkan karena rendahnya pengembangan karir yang berjalan. 3. Pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan, artinya bahwa kepuasan karyawan, sangat bergantung pada berjalannya gaya kepemimpinan dan pengembangan karir.
2.	Nama Peneliti	I Gusti Gede Djestawana
	Judul Penelitian	Pengaruh pengembangan organisasi, kepemimpinan, jenjang karir terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai puskesmas
	Nama Jurnal	Kesmas, Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional Vol. 6, No. 6, Juni 2012
	Variabel	Pengembangan Organisasi (X_1) Kepemimpinan (X_2) Jenjang Karir (X_3) Kepuasan Kerja (Y_1) Kinerja Karyawan (Y_2)
	Alat Ukur Hipotesis	<i>SEM (Structural Equation Model)</i>
	Hasil Penelitian	1. Pengembangan organisasi, kepemimpinan, dan pengembangan karir terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai puskesmas.
3.	Nama Peneliti	Saur M. Tampubolon
	Judul Penelitian	Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan harapan dosen terhadap kepuasan kerja
	Nama Jurnal	Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol.19, Nomor 2, Juni 2013
	Variabel	Gaya Kepemimpinan (X_1) Lingkungan Kerja (X_2) Harapan Dosen (X_3) Kepuasan Kerja (Y)
	Alat Ukur Hipotesis	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)

No.	Uraian	Keterangan
	Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja 2. Pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja 3. Pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap harapan dosen 4. Pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap harapan dosen
4.	Nama Peneliti	Wen-Hwa Ko
	Judul Penelitian	<i>The relationships among professional competence, job satisfaction, and career development confidence for chefs in Taiwan</i>
	Nama Jurnal	<i>Internasional Journal of Hospitality Management</i> 31 (2012) 1004-1011
	Variabel	<i>Professional Competence (X₁) Job Satisfaction (X₂) Career Development Confidence (Y)</i>
	Alat ukur hipotesis	<i>SEM (Structural Equation Model)</i>
	Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>The measure of professional competence was positively related to the items of job satisfaction and career development confidence</i> 2. <i>Job Satisfaction was significantly correlated to the career development confidence.</i> 3. <i>The measure of professional competence was positively related to the items of job satisfaction and career development confidence</i> 4. <i>Job Satisfaction was significantly correlated to the career development confidence.</i>
5.	Nama Peneliti	Dr. MukhlesAl-Ababneh
	Judul Penelitian	<i>Leadership Style of Managers in Five-StarHotels and its Relationship with Employee's Job Satisfaction</i>
	Nama Jurnal	<i>IJMBS, Vol.3 , Issue 2 April-June 2013</i> ISSN:2230-9519 (online) / ISSN:2230-2463 (print)
	Variabel	<i>Leadership Style (X₁) Job satisfaction (Y)</i>
	Alat ukur hipoetesis	<i>Path Analysis (Analisis jalur)</i>
	Hasil Peenelitian	<i>It was found that there is a possitive relationship between leadership style and job satisfaction.</i>
	Nama Jurnal	<i>IJMBS, Vol.3 , Issue 2 April-June 2013</i> ISSN:2230-9519 (online) / ISSN:2230-2463 (print)

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2018

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan (X) Terhadap Pengembangan Karir (Z)

Menurut Blancard dan Hersey (Sutrisno, 2017) mengemukakan kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.. Peran kepemimpinan yang berjalan baik dalam sebuah perusahaan atau organisasi akan meningkatkan iklim kerja yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan peluang pengembangan karir bagi karyawan nya. Hal ini didukung oleh penelitian Hwa Ko (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

2.5.2 Hubungan Pengembangan Karir (Z) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Dengan adanya peluang dalam pengembangan karir bagi karyawan akan memberikan dampak kepuasan kerja karyawannya. Hal ini didukung oleh penelitian Djestawana (2012) bahwa menunjukkan pengembangan karir berpengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.5.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan (X) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Menurut Veithzal Rivai (2014) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini adalah sebuah tanggung jawab pimpinan perusahaan karena itu pimpinan harus dapat melihat gaya kepemimpinan mana yang efektif dalam menjalankan operasional sehari-hari. Hal ini didukung oleh penelitian Syarifuddin *at all* (2012) bahwa menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.5.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan (X) Terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Pengembangan Karir (Z)

Kepuasan kerja karyawan adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu atau tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Salah satu faktor penyebab kepuasan kerja

karyawan adalah dari penerapan gaya kepemimpinan kepada karyawan nya di perusahaan tersebut dan peluang yang diberikan kepada karyawannya dalam pengembangan karir. Hal ini didukung oleh penelitian Syarifuddin *at all* (2012) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

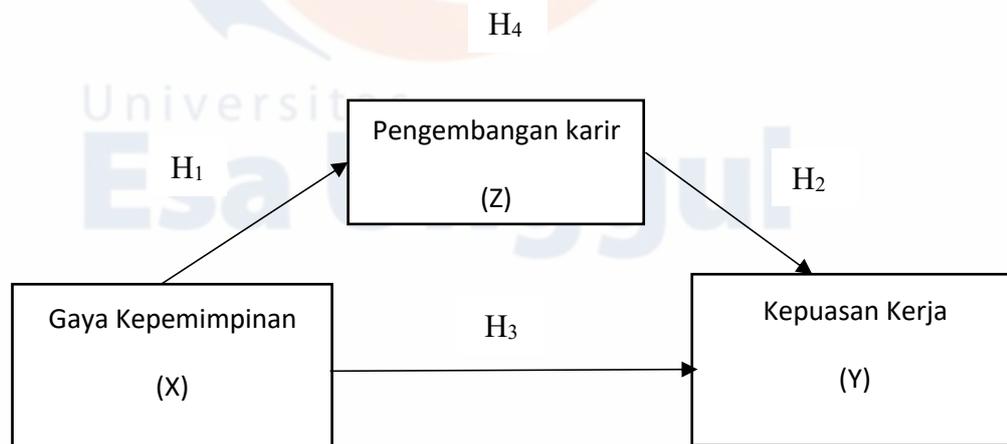
2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat ditarik hipotesis sementara dari penelitian ini yaitu :

- H₁ : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pengembangan karir Hotel Sheraton Grand Jakarta Gandaria City
- H₂ : Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Sheraton Grand Jakarta Gandaria City
- H₃ : Diduga gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Sheraton Grand Gandaria City
- H₄ : Diduga gaya kepemimpinan melalui pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Sheraton Grand Gandaria City.

2.7 Model Penelitian

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dan hipotesis yang diberikan, maka peneliti mengajukan model penelitian sebagai berikut:



Sumber : Data diolah,2018

Gambar 2.2 Model Penelitian