

## BAB II

### LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dibahas mengenai landasan teori penelitian yang menjadi dasar pada penelitian ini. Bagian pertama akan di bahas teori-teori dasar manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara garis besar, bagaimana fungsi pemeliharaan sumber daya manusia menjadi penting, lalu akan dilanjutkan dengan teori kepuasan kerja, faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, kemudian akan dibahas lebih dalam mengenai dimensi kepuasan kerja yaitu kepuasan kerja intrinsik, serta apa saja faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja intrinsik. Bagian kedua dilanjutkan dengan definisi kepemimpinan, teori kepemimpinan, dan dilanjutkan dengan variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan penelitian dilakukan untuk memperdalam gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) sesuai dengan topik utama dalam penelitian ini. Dilanjutkan dengan dimensi-dimensi *servant leadership*. Serta pada bagian akhir akan disajikan pengembangan hipotesis dan kerangka penelitian.

Handoko dalam Larasati (2018) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi/perusahaan. Komponen manajemen sumber daya manusia terdiri dari pengusaha, karyawan, dan pemimpin atau manajer.

Dalam buku manajemen sumber daya manusia yang dibuat oleh Larasati pada tahun 2018, beliau menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi ,yaitu:

1. Fungsi manajerial : Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi operasional : Pengadaan tenaga kerja (SDM), pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan , pemutusan hubungan kerja

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sendiri memiliki berbagai aktifitas diantaranya adalah; perencanaan dan analisis SDM, kesetaraan kesempatan bekerja, perekrutan, pengembangan SDM, kompensasi dan keuntungan, kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja, hubungan tenaga kerja dan buruh. (Sri Larasati, 2018). Penting bagi perusahaan untuk selalu memperhatikan pengembangan SDM yang ada, dimana dalam teori manajemen SDM ini sangat menggambarkan proses pengelolaan sumber daya manusia. Dengan dilakukannya pemeliharaan SDM dalam suatu perusahaan, maka karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan merasa nyaman dan juga merasa puas apa yang dilakukan oleh perusahaan dalam pemberdayaan manusianya. Maka dari itu penelitian lebih fokus dalam salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu pemeliharaan yang nantinya akan berhubungan pada kepuasan kerja karyawan.

Dalam Zulkarnain, Poernomo, & Wahjuni (2016) menyebutkan pemeliharaan SDM dalam sebuah perusahaan memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- 2) Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan;
- 3) Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover karyawan;
- 4) Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan;
- 5) Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya;
- 6) Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan;
- 7) Mengurangi konflik serta menciptakan suasana harmonis;
- 8) Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Seperti yang sudah ditulis sebelumnya bahwa salah satu fungsi dan tujuan yang penting bagi manajemen sumber daya manusia sendiri adalah tingkat kepuasan karyawannya. Jika karyawan merasa puas maka hasil kerja yang dihasilkan pun sesuai dengan ekspektasi atasan, begitu juga sebaliknya.

Tujuan pemeliharaan yang ditampilkan diatas merupakan kondisi optimal dalam menggunakan sumber daya perusahaan terhadap kondisi karyawan yang mereka miliki. Lebih dalam lagi Hasibuan dalam Zulkarnain,et al. (2016) mendefinisikan pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja secara produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan salah satu tujuan pemeliharaan sumber daya manusia seperti yang sudah dijelaskan diatas pada nomor 6. Tujuan tersebut merupakan harapan karyawan terhadap tempat mereka bekerja.

Seperti yang sudah disebut sebelumnya, salah satu komponen penting dalam MSDM adalah pemimpin atau manajer. Komponen ini menjadi penting karena

pemimpin adalah individu yang memimpin suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki “wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan, memerintah, mengontrol orang lain serta yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh bawahannya.” (Larasati, 2018). Maka dari itu akan dibahas secara dalam lagi mengenai materi kepuasan kerja, apa saja faktor yang menunjukkan karyawan merasa puas, dan seterusnya.

## **2.1 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan masalah penting bagi organisasi publik dan swasta dan organisasi nirlaba. Karena efisiensi penggunaan alat produksi bergantung pada efisiensi personel. Salah satu masalah terpenting yang akan memastikan efisiensi personel adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja penting karena secara signifikan mempengaruhi kepuasan hidup dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan (Faragher et al., 2005 dalam Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O. dan Dzenopoljac, V. 2019). Selain itu, definisi lain (Gündüz, 2005 dalam BEKTAŞ (2017) kepuasan kerja adalah evaluasi pribadi terhadap kondisi kerja atau hasil yang diperoleh dan kesenangan emosional yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Perubahan emosi yang berhubungan dengan pekerjaan dipengaruhi oleh faktor material seperti gaji, premi dan promosi serta faktor non material seperti lingkungan kerja, hubungan pertemanan, kepemimpinan dan komunikasi.

Menurut Bas dalam BEKTAŞ (2017) definisi yang ditawarkan untuk kepuasan kerja memiliki tiga ciri khas, yaitu;

1. Kepuasan kerja adalah sejenis reaksi emosional yang dikembangkan terhadap situasi yang timbul di lingkungan kerja. Oleh karena itu, tidak dapat dilihat tetapi hanya dirasakan.
2. Tingkat kepuasan kerja tergantung pada sejauh mana keluaran memenuhi harapan. Oleh karena itu, kepuasan kerja bergantung pada kondisi lingkungan. Dengan kata lain, orang yang tidak dapat menemukan apa yang diharapkannya tidak dapat dipuaskan.
3. Kepuasan kerja membentuk sikap individu terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, meskipun memiliki sikap positif terhadap dimensi pekerjaan tertentu, individu dapat mengembangkan sikap negatif terhadap beberapa dimensi pekerjaan lainnya.

## 2.2 Teori Kepuasan Kerja

Sharma dan Chandra dalam Indrasari (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh teori *need fulfilment*, teori *equity*, teori *discrepancy*, teori motivasi *two factor*, dan teori *social reference group*. Kelima macam teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Teori *need fulfilment* (kebutuhan pemenuhan)

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpenuhi. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin

besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaliknya.

2. Teori *equity* (keadilan)

Prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*), Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

3. Teori *discrepancy* (perbedaan)

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *needs*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan.

4. Teori motivasi; *two factor* (dua faktor)

Menurut teori ini terdapat dua faktor pengukur kepuasan dan ketidakpuasan pegawai yakni:

- a. Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factors*, adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji, kualitas supervisi, kebijakan organisasi, kualitas hubungan

interpersonal diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan, keamanan bekerja, status, dan kondisi kerja.

- b. Faktor motivator atau *satisfaction factors* menyangkut kebutuhan psikologis pegawai. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.

5. Teori *social reference-group* (kelompok referensi sosial)

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfilment*, namun perbedaannya adalah bahwa dalam teori ini, harapan, keinginan, serta kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini, jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok, adakalanya bersikap independen.

### 2.3 Faktor Kepuasan Kerja

Sebagian besar orang berpikir bahwa gaji atau upah yang diberikan perusahaan untuk karyawan adalah faktor utama untuk menimbulkan kepuasan kerja pada karyawannya. Untuk alasan tertentu, hal ini memang dapat diterima, terutama dalam negara yang sedang berkembang, dimana uang merupakan

kebutuhan yang sangat penting bagi manusia untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka sehari-hari.

Robbins dalam Indrasari (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan faktor *supportive mileagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Mentally Challenging Work* (pekerjaan yang menantang mental). Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan.
2. *Equitable Rewards* (imbalan yang setara). Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku.
3. *Supportive Working Conditions* (kondisi kerja yang mendukung). Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya.

4. *Supportive Colleagues* (kolega yang mendukung). Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Naidu dan Van der Walt dalam Mufti, Xiaobao, Shah, Sarwar, Zhenqing, (2019) menyebutkan bahwa pemimpin efisiensi membawa modifikasi yang signifikan dan menghasilkan momentum untuk transformasi. Kepemimpinan perlu dipandang untuk memimpin pencapaian organisasi. Karenanya, peran seorang pemimpin sangat penting untuk keberhasilan organisasi dalam situasi saat ini. Ada berbagai aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan seperti lingkungan kerja, jenis pekerjaan, manajemen, strategi dan pengawasan, pengembangan, interaksi interpersonal, penghargaan, dan pemberdayaan Cano & Castillo dalam Mufti, Xiaobao, Shah, Sarwar, Zhenqing, (2019), tetapi kepemimpinan dianggap sebagai kunci aspek untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini memberi dampak terkait dengan sejauh mana upaya seseorang memiliki pengaruh dalam mencapai tujuan dan sejauh mana orang berpikir bahwa dia dapat menentukan hasil organisasi.

Pemberdayaan sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja, menghasilkan nilai-nilai organisasi. Karyawan yang diberdayakan secara psikologis tidak hanya berusaha di tempat kerja tetapi juga ingin bertahan di organisasi. Penerapan pemberdayaan yang efisien di antara karyawan bergantung

pada kepemimpinan, yang menghasilkan peningkatan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan pemberian otonomi. Untuk mengembangkan pemberdayaan di antara karyawan, pemimpin mendorong partisipasi karyawan dan menunjukkan kepedulian terhadap karyawan.

Penelitian ini berfokus pada teori kepuasan kerja dua faktor dari Herzberg dalam Al-Asadi, Muhammed, Abidi, dan Dzenopoljac (2019), di mana kepuasan kerja karyawan dipandang sebagai dua dimensi, yang terdiri dari kebutuhan motivasi dan kebutuhan kebersihan. Perspektif kepuasan kerja ini telah banyak digunakan dalam pekerjaan sebelumnya. Dari perspektif ini, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor; beberapa di antaranya bersifat intrinsik, seperti harga diri, pertumbuhan pribadi, pencapaian, dan kesiapan karyawan. (Matthews et al., dalam Al-Asadi, Muhammed, Abidi, dan Dzenopoljac 2019). Sedangkan Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor ekstrinsik, seperti perlakuan yang adil, jumlah pengawasan yang diterima, dan faktor kontekstual terkait seperti usia dan masa kerja yang membentuk pengalaman individu (Dobrow et al., dalam Al-Asadi, Muhammed, Abidi, dan Dzenopoljac 2019). Tetapi dalam penelitian ini penulis berfokus pada kepuasan kerja intrinsik.

#### **2.4 Kepuasan Kerja Intrinsik**

Kepuasan intrinsik berasal dari makna internal, signifikansi, dan karakteristik pribadi yang dialami oleh individu dan terkait dengan kebutuhan motivasi. Hal ini menjadi suatu yang sangat penting terutama bagi pemimpin

organisasi dimana pimpinan dapat mengerti apa yang menjadi kebutuhan karyawan atau bawahan mereka, sehingga bawahan dapat termotivasi dan dapat menjalankan pekerjaan secara produktif.

#### **2.4.1 Faktor Kepuasan Kerja Intrinsik**

Faktor kepuasan kerja intrinsik mencakup komponen seperti rasa sukses di tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja, stabilitas pekerjaan, hubungan pelanggan dan upaya untuk menggali keterampilan seseorang. Alat motivasi intrinsik berhubungan langsung dengan pekerjaan dan hasil dari pekerjaan yang sama. Faktor-faktor seperti pekerjaan itu sendiri, kemandirian yang diberikan oleh pekerjaan, pentingnya pekerjaan bagi individu, keterlibatan dalam manajemen, mengambil tanggung jawab, membuka ruang bagi kreativitas dan memungkinkan seseorang untuk memanfaatkan keterampilan dan kemampuannya merupakan faktor-faktor intrinsik (BEKTAŞ, 2017).

Faktor Kepuasan Kerja Intrinsik menurut Herzberg et al., dalam Baylor (2010) mengistilahkannya sebagai faktor motivasi yang berpusat pada pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pertumbuhan, dan pekerjaan itu sendiri. Meskipun ketidakhadiran mereka tidak selalu tidak memuaskan, ketika hadir, mereka bisa menjadi kekuatan motivasi. Individu dengan kepuasan intrinsik dapat dengan mudah menjalankan tanggung jawab dalam organisasi. Dan, individu yang mengambil tanggung jawab cenderung berkorban untuk organisasi. (Xie et al., dalam BEKTAŞ 2017).

Ketika bidang pekerjaan sejalan dengan bidang minat, keterampilan, dan kemampuan individu, kepuasan intrinsik memainkan peran yang lebih besar. Dalam kepuasan intrinsik, jika persepsi individu sesuai dengan harapannya maka kepuasan individu meningkat. Sebaliknya, ketika ekspektasi individu tidak sesuai dengan persepsinya maka individu akan merasa kecewa daripada puas. Untuk alasan ini, faktor kepemimpinan menjadi penting. Maka dari itu kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama dalam menciptakan kepuasan kerja intrinsik. Misalnya, memberikan pengakuan prestasi pada karyawan, memberikan pekerjaan yang menantang, memberikan tanggung jawab lebih sehingga karyawan merasa penting dalam suatu organisasi, dan sebagainya. Oleh sebab itu, subab berikut akan membahas tentang kepemimpinan.

## **2.5 Definisi Kepemimpinan**

Secara umum kepemimpinan adalah sebuah kemampuan yang ada dalam diri seseorang untuk bisa mempengaruhi orang lain atau memberi arahan pihak tertentu untuk mencapai tujuan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kepemimpinan adalah orang yang memimpin. Ada banyak arti kepemimpinan yang berbeda. Para ahli mendefinisikan kepemimpinan menurut perspektif mereka masing-masing.

Bass, Kotter, dan Rost dalam Rosari (2019) memiliki perspektif kepemimpinan masing-masing. Bass cenderung mendefinisikan kepemimpinan

seperti keinginan pemimpin, Kotter mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh dan Rost mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan.

Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan manajemen adalah ilmu yang menentukan dan menerapkan cara yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang sama. Fairholm (2015) lebih jauh mengatakan, “ketika seseorang naik tangga organisasi ke tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi dan lebih tinggi, suatu titik tercapai di mana sifat dan ruang lingkup kompetensi berubah. Artinya seseorang yang berada ditingkat atas tidak lagi mempraktekkan keterampilan manajemen tetapi beralih ke sesuatu yang lain seperti kepemimpinan yang berfokus pada nilai-nilai, mengubah karakter perusahaan, dan masalah kelangsungan hidup jangka panjang.

Manajemen yang baik oleh manajer yang berpengalaman dapat mensukseskan sebuah bisnis. Namun, keterampilan manajemen dasar tidak cukup untuk mencapai kesuksesan di dunia yang penuh dengan persaingan ini. Dibutuhkan keterampilan kepemimpinan (leadership skill) yang baik dan efektif untuk menciptakan, mendorong dan mempromosikan budaya yang kuat dalam perusahaan sampai meraih keberhasilan. Manajer biasanya dipahami sebagai pemimpin yang pada kenyataannya tidak semua manajer bisa menjadi pemimpin, meskipun seorang pemimpin merupakan manajer. Oleh karenanya, keterampilan kepemimpinan sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi. (Badu, & Djafri, 2017).

Badu, & Djafri (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi sebuah organisasi, contohnya seperti atasan berperan untuk memaksimalkan produktivitas karyawan melalui peningkatan kemauan untuk bekerja keras dan berkontribusi secara tepat, atasan harus memberikan lingkungan kerja yang baik dan bersikap sesuai guna untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, atasan dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, dan yang paling penting adalah bagaimana seorang atasan/pemimpin menyimpan informasi yang dibutuhkan kelompok, untuk membuat suatu keputusan umum dalam rangka mengkoordinasi upaya secara keseluruhan.

Hasibuan dalam Zulkarnain, et al. (2016) menyebutkan, ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelaksanaan pemeliharaan sumber daya manusia yaitu, komunikasi, insentif, kesejahteraan sumber daya manusia, kesehatan dan keselamatan kerja, dan hubungan industrial. dari poin kesejahteraan sumber daya manusia, kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermafaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Bahkan menurut Hasibuan dalam jurnal Zulkarnain, et al. (2016) bahwa pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal karyawan terhadap sehingga tingkat keluar dan masuknya relatif rendah. Ini artinya adanya indikator bahwa karyawan merasa puas jika diberi perhatian lebih dari atasan.

## 2.6 Teori Kepemimpinan

Dalam Robbins (2014) ada beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

### 1. Teori sifat

Teori sifat memandang studi tentang kepemimpinan sebagai studi tentang para pemimpin yang hebat, atau setidaknya, sifat dan kualitas mereka. Hal ini memunculkan berbagai bentuk teori sifat: gagasan bahwa kepemimpinan bergantung pada kualitas pribadi, kepribadian, dan karakter.

### 2. Teori perilaku

Teori perilaku berbeda dengan teori sifat di mana kepemimpinan digambarkan bukan seperti apa pemimpin itu, melainkan sebagai apa yang dilakukan pemimpin dan fungsinya. Teori perilaku menggambarkan kepemimpinan sebagai gabungan dari dua perilaku penting yang tampaknya dimiliki oleh para pemimpin hebat dalam menyelesaikan sesuatu dan berhubungan baik dengan orang lain. Gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin dapat dilihat dari cara memerintah, cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara menegur bawahan dan lain sebagainya. (Hidayah, Tjiptasari, & Wahyu, 2019).

### 3. Teori Kontingensi

Dalam arti luas teori kontingensi, juga dikenal sebagai teori kepemimpinan situasional, mencoba untuk mendefinisikan kepemimpinan pada kecocokan yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan sejauh mana situasi memberikan kendali dan pengaruh

kepada pemimpin. Teori kontigensi menyarankan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dan sejauh mana situasi memberikan kendali kepada pemimpin.

#### 4. Teori Situasional

Teori kepemimpinan situasional (SLT) berfokus pada pengikut. Dikatakan bahwa kepemimpinan yang sukses bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat bergantung pada kesiapan pengikut, atau sejauh mana mereka bersedia dan mampu untuk menyelesaikan tugas tertentu. Seorang pemimpin harus memilih satu dari empat perilaku tergantung pada kesiapan pengikutnya.

#### 5. Teori Jalur Tujuan

Sebuah teori yang menyatakan bahwa tugas pemimpin untuk membantu pengikut dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan arahan dan / atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sesuai dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi.

#### 6. Teori Kontemporer

Sebuah teori kepemimpinan dimana mencakup kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional yang memiliki tema kepemimpinan yang sama. Teori ini memandang pemimpin sebagai individu yang menginspirasi pengikut melalui kata-kata, ide, dan perilaku mereka.

## 2.7 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang dilakukan oleh individu untuk mempengaruhi orang lain. Studi memberikan bukti bahwa sikap pengikut dipengaruhi secara negatif oleh situasi dan karakteristik yang mengancam yang berasal dari gaya kepemimpinan otoriter atau otokratis (Schoel, Mueller, Stahlberg, & Bluemke dalam Allen 2016). Gaya kepemimpinan seperti itu sering kali menciptakan lingkungan ketakutan dan intimidasi yang dapat menghasilkan hasil yang sukses, tetapi tanpa visi yang dianut (Schoel et al., dalam Allen 2016). Sebaliknya, sikap pengikut, yang dipengaruhi secara positif oleh karakteristik yang berasal dari gaya kepemimpinan transformasional, otentik, atau pelayan, seringkali menciptakan lingkungan kepercayaan, visi bersama, dan tujuan yang tercapai. Gaya kepemimpinan berikut dieksplorasi untuk memahami dampak kepemimpinan pada kepuasan kerja.

**Gaya Kepemimpinan Otokratis.** Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan autokrasi tidak memberi wewenang kepada bawahannya untuk mengambil sebuah keputusan. Sehingga semua keputusan di ambil langsung oleh pemimpin.

**Gaya Kepemimpinan Demokrasi.** Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokrasi memberikan masukan terhadap bawahannya dan dapat menerima masukan dari bawahannya sehingga terjadi komunikasi dua arah antara pemimpin dengan bawahannya.

**Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire.** Dalam gaya kepemimpinan laissez-faire, pemimpin akan memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam pengambilan keputusan. Sehingga komunikasi yang terjadi dengan bawahan akan dilakukan hanya bila diperlukan.

**Gaya Kepemimpinan Transformasional.** Kepemimpinan ini menggambarkan pemimpin sebagai orang yang menumbuhkan kepercayaan pengikut pada pemimpin. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk bergerak melampaui kemunduran dengan tekad untuk mengatasi masalah yang mungkin mereka hadapi di tempat kerja (Boerner, Eisenbeiss, & Griesser; Kelloway et al., dalam Allen 2016). Tingkat determinasi ini menggerakkan pengikut untuk mempertanyakan asumsi pribadi mereka, memikirkan kembali masalah, dan mendekati masalah melalui lensa inovasi, menciptakan cara baru untuk menyelesaikan tugas.

**Gaya Kepemimpinan Otentik.** Kepemimpinan otentik didasarkan pada kesadaran diri, keyakinan, dan kepercayaan (Ceri-Booms dalam Allen 2016). Kepemimpinan otentik adalah pemimpin yang mengetahui siapa mereka, tahu apa yang mereka yakini dan hargai, dan bertindak berdasarkan nilai dan keyakinan tersebut secara terbuka dan terus terang. Pengikut mereka akan menganggap mereka sebagai orang yang etis.

**Gaya Kepemimpinan Karismatik.** Sebuah teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu. Weber

berpendapat bahwa kepemimpinan karismatik adalah salah satu dari beberapa tipe ideal otoritas. Artinya adalah ini tidak dapat dijalankan oleh orang biasa dan dianggap sebagai asal ilahi atau sebagai teladan, dan atas dasar mereka individu yang bersangkutan diperlakukan sebagai seorang pemimpin.

**Kepemimpinan yang Melayani.** Pemimpin yang melayani berkontribusi pada moral dan perilaku positif anggota suatu organisasi (Searle & Barbuto dalam Allen 2016). Tujuan dari gaya kepemimpinan yang melayani adalah untuk memberikan layanan kepada orang lain. Seperti halnya kepemimpinan transformasional, karakteristik dari *servant leadership* meliputi respek, visi, pengaruh, model, kepercayaan, integritas, dan delegasi.

Gaya kepemimpinan memiliki kemampuan untuk menggerakkan pengikut menuju visi dan tujuan bersama dan menciptakan lingkungan kepercayaan (Searle & Barbuto dalam Allen 2016). Berbeda dengan pemimpin yang melihat pengikut sebagai unit produksi, pemimpin menggunakan ini gaya kepemimpinan memungkinkan pengikut untuk tumbuh lebih bijaksana, lebih otonom, dan lebih mungkin diri mereka sendiri untuk menjadi pemimpin yang efektif. Pada penelitian ini akan meneliti lebih dalam lagi tentang kepemimpinan yang melayani. Maka selanjutnya akan dijelaskan lebih dalam lagi tentang *servant leadership* dengan macam-macam dimensi yang ada.

## 2.8 Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan adalah karakteristik kunci yang membantu memfokuskan upaya semua pelaku organisasi menuju pencapaian tujuan keseluruhan organisasi. Kepemimpinan yang melayani telah muncul sebagai pendekatan signifikan terhadap kepemimpinan, yang mempromosikan pemimpin yang melayani pengikut mereka untuk meningkatkan kinerja pengikut, dan pada akhirnya kinerja organisasi juga meningkat (Greenleaf; McCann et al; Shahin dan Wright dalam Al-Asadi, Muhammed, Abidi, dan Dzenopoljac 2019). Kepemimpinan pelayan dipandang sebagai pendekatan yang dapat berdampak signifikan penampilan organisasi. Namun, penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa hubungan ini mungkin terjadi juga dimediasi oleh faktor lain. Salah satu faktor mediasi dalam hal ini adalah kepuasan kerja karyawan.

Ide inti dari kepemimpinan yang melayani adalah pandangan altruistik dari para pemimpin untuk melayani mereka pengikut (Greenleaf dalam Al-Asadi, Muhammed, Abidi, dan Dzenopoljac 2019). Dalam konteks organisasi, orientasi untuk melayani ini didorong oleh keprihatinan para pemimpin tentang pertumbuhan individu karyawan, pemberdayaan, dan pengembangan saling percaya. Pemimpin yang melayani memiliki sikap memimpin orang lain dari perspektif menempatkan kebutuhan organisasi dan kebutuhan orang di atas kebutuhan mereka sendiri dan keinginan.

Greenleaf dalam Al-Asadi, Muhammed, Abidi, dan Dzenopoljac (2019) mengusulkan sepuluh atribut yang harus ditampilkan oleh pemimpin yang

melayani. Ini termasuk *empathy, listening, healing, awareness, foresight, persuasion, stewardship, conceptualization, commitment to growth dan building community*. Tetapi, Penelitian ini menggunakan ukuran servant leadership dari Liden et al. dalam Al-Asadi, Muhammed, Abidi, dan Dzenopoljac (2019) berdasarkan tujuh dimensi: *emotional healing, creating value for the community, conceptual skills, empowering, helping subordinates grow and succeed, putting subordinates first, dan behaving ethically*. Instrumen ini telah digunakan pada penelitian lain dengan internal yang baik konsistensi dan validitas (Hu dan Liden; Schaubroeck et al., dalam Hu & Liden 2011). Ukuran ini bisa juga tepat digunakan dalam situasi di mana pengikut menilai atasan mereka untuk menilai orientasi pemimpin pelayan mereka, seperti yang terjadi dalam penelitian ini.

## **2.9 Dimensi Servant Leadership**

Penelitian ini menggunakan ukuran servant leadership dari Liden et al. dalam Al-Asadi, Muhammed, Abidi, dan Dzenopoljac (2019) berdasarkan tujuh dimensi, yaitu:

1. *Emotional healing* (penyembuhan emosional), yang melibatkan tingkat sejauh mana pemimpin peduli tentang masalah pribadi dan kesejahteraan pengikut;
2. *Creating value for the community* (menciptakan nilai bagi komunitas), yang menangkap keterlibatan pemimpin dalam membantu masyarakat di sekitar organisasi serta mendorong pengikut untuk aktif di masyarakat;

3. *Conceptual skills* (keterampilan konseptual), yang mencerminkan kompetensi pemimpin dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dan memahami tujuan organisasi.
4. *Empowering* (memberdayakan), menilai sejauh mana pemimpin mempercayakan pengikut dengan tanggung jawab, otonomi, dan pengaruh pengambilan keputusan;
5. *Helping subordinates grow and succeed* (membantu bawahan tumbuh dan sukses), sejauh mana pemimpin membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka dan berhasil dalam karier mereka;
6. *Putting subordinates first* (mengutamakan bawahan), menilai sejauh mana pemimpin memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pengikut sebelum memenuhi kebutuhannya sendiri;
7. *Behaving ethically* (berperilaku etis), bersikap jujur, dapat dipercaya, dan melayani sebagai model integritas.

## 2.10 Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan dari landasan teori dan penelitian terdahulu serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya.

Dikutip dari penelitian sebelumnya Barbuto dan Wheeler; Guillaume et al; Jaramillo et al; Mayer et al., dalam Al-Asadi, Muhammed, Abidi, dan Dzenopoljac

(2019) telah menunjukkan bahwa pemimpin yang mengadopsi pendekatan servant leadership memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pengikutnya. Dalam studi lain, Tischler et al. dalam Al-Asadi, Muhammed, Abidi, dan Dzenopoljac (2019) meneliti hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kepribadian individu dan kepuasan kerja. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan yang melayani berdampak pada kepuasan kerja baik secara langsung maupun melalui *core self evaluation* (penilaian jati diri) yang berarti pengaruh pada motivasi dan kinerja seseorang. Kepemimpinan pelayan yang secara inheren merupakan bentuk perhatian terhadap kesejahteraan orang lain dari pemimpin, diharapkan dapat mempengaruhi kepuasan kerja intrinsik pengikut secara positif.

Sebagai pemimpin atau atasan yang memiliki bawahan. Pemimpin harus dapat melayani dan mengetahui masalah pribadi karyawannya. Hal ini berhubungan dengan mencari tau apa masalah yang dihadapi bawahan dan dapat mendengarkan permasalahan yang ada lalu mencari solusi untuk permasalahan yang ada. Ketika orang memiliki harapan, mimpi, atau hubungan yang gagal atau berakhir dengan kekecewaan, resolusi atau penyembuhan emosional dapat menyelesaikan semangat yang hancur dan rasa sakit emosional. (Spears dalam Jit, Sharma, dan Kawatra 2017).

Pemimpin yang menerapkan penyembuhan emosional adalah pemimpin yang menjadi pendengar yang berempati tinggi dimana para pemimpin menciptakan lingkungan yang aman bagi karyawan untuk menyuarkan masalah pribadi mereka secara profesional. Studi terdahulu Barbuto & Wheeler dalam Al-

Asadi, Muhammed, Abidi, dan Dzenopoljac (2019) mengatakan bahwa penyembuhan emosional memiliki hubungan erat dengan kepuasan pengikutnya.

Berdasarkan pernyataan di atas maka di simpulkan hipotesis pertama sebagai berikut:

*H1 : Dimensi penyembuhan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja intrinsik.*

Pemimpin dalam suatu perusahaan maupun organisasi harus dapat menciptakan nilai bagi komunitas secara langsung dan tidak langsung. Pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungan sekitar melalui program-program yang dapat mendukung dan mendorong pengembangan komunitas sebagai satu komunitas. Sebagai pemimpin yang bijak alangkah baiknya untuk menjaga kelestarian lingkungan dan sumber daya alam yang pada dasarnya merupakan pengelolaan lingkungan. Nilai yang dibuat perusahaan pada masyarakat dioperasionalkan sebagai organisasi yang percaya memiliki warisan untuk dijunjung dan harus sengaja berkontribusi kepada masyarakat.

Temuan dari penelitian Barbuto & Wheeler menyatakan pemimpin yang memberikan nilai bagi komunitas dapat membuat karyawan untuk bekerja secara ekstra atau lebih. Ini memberikan pandangan bahwa menciptakan nilai bagi masyarakat dapat meningkatkan efektifitas kerja karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dari pernyataan diatas disimpulkan hipotesis kedua sebagai berikut:

*H2 : Dimensi menciptakan nilai bagi komunitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja intrinsik.*

Konseptualisasi pemimpin mendorong rekan kerja untuk menggunakan model mental dan memperluas proses kreatif (Barbuto & Wheeler; Spears dalam Al-Asadi, Muhammed, Abidi, dan Dzenopoljacm 2019). Awamleh dan Gardner Yanney (2014) menemukan bahwa isi visi pemimpin dan penyampaianya berkaitan dengan kinerja dan efektivitas organisasi.

Temuan dari penelitian Barbuto & Wheeler dalam Al-Asadi et al., (2019) Dalam memimpin sebuah organisasi maupun perusahaan pemimpin harus bisa menjadi sarana utama dalam memecahkan masalah yang ada dan dapat menggambarkan solusi yang baik. Pemimpin dapat mendorong orang lain untuk membuat gambaran masa depan organisasi dan memberikan alasan yang kuat untuk orang lain melakukan sesuatu. Jadi, seorang pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah yang ada, baik yang menyangkut perusahaan maupun karyawannya sehingga tercipta hubungan yang baik antara karyawan dan pemimpinnya. Pemimpin yang baik dalam membina karyawan dan menjaga hubungan baik akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Maka dari itu disimpulkan hipotesis ketiga sebagai berikut:

*H3 : Dimensi keterampilan konseptual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja intrinsik.*

Covey dalam Dennis, Kinzler-Norheim, & Bocarnea (2010) percaya bahwa pemimpin berfungsi sebagai teladan untuk memberdayakan orang lain dan untuk menghargai perbedaan mereka.

Russell dalam Dennis, Kinzler-Norheim, & Bocarnea (2010) berpendapat bahwa nilai prinsip dan kejujuran membangun kepercayaan antar pribadi dan organisasi dan mengarah pada kredibilitas yang artinya dapat dipercaya. Kepercayaan ini penting dalam kepemimpinan yang melayani. Selain itu, keterbukaan sebagai seorang pemimpin untuk menerima masukan dari karyawan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan pada pemimpin. Dalam hal ini karyawan cenderung mengikuti pemimpin yang perilakunya konsisten dan dapat dipercaya dimana mereka dapat menaruh aspirasi pada pemimpin.

Dari pernyataan diatas diambil hipotesis sebagai berikut:

*H4 : Dimensi memberdayakan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja intrinsik.*

Greenleaf mengingatkan kita bahwa salah satu hasil besar dari kepemimpinan yang melayani adalah bahwa pengikut berkembang ke arah yang positif. Godshalk dan Sosik dalam Chun, Sosik, & Yun (2012) menemukan bahwa hubungan positif yang dihasilkan mentor dan anak didik membuat peningkatan keterampilan kepemimpinan sebagai mentor dan anak didik yang di mentoring dapat dengan mudahnya beradaptasi pada lingkungan kerja yang baru.

Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap pertumbuhan karyawan akan mengalami hasil organisasi yang positif.

Pertumbuhan dioperasionalkan sebagai kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan orang lain dan memberikan peluang perkembangan serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

Dari pernyataan diatas ditemukan hipotesis kelima ,yaitu:

*H5 : Dimensi membantu bawahan tumbuh dan sukses berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja intrinsik.*

Pemimpin yang mendahulukan kebutuhan pengikut dengan melalui tindakan dan kata-kata bertujuan untuk memuaskan karyawan atau bawahan. Memenuhi kebutuhan mereka di tempat kerja adalah prioritas (supervisor yang mengikuti prinsip ini sering meninggalkan pekerjaan mereka sendiri untuk membantu bawahan dengan masalah yang mereka hadapi dalam tugasnya). Ketika para pemimpin mengutamakan kesejahteraan orang-orangnya, maka dapat disimpulkan bahwa timbulnya kerja sama tim yang lebih baik, dan hasil yang jauh lebih besar.

Pada studi Sironi, E. (2019) menyatakan bahwa korelasi antara kesejahteraan dan kepuasan karyawan sangat tinggi. Jika peningkatan kepuasan kerja memengaruhi kesejahteraan optimal, hubungan sebaliknya juga dapat dihipotesiskan. Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dan kesejahteraan dapat tercemar oleh adanya variabel yang dihilangkan yang dapat dikorelasikan dengan kepuasan di tempat kerja dan dengan ukuran kesejahteraan optimal.

Maka dari itu dirumuskanlah hipotesis keenam sebagai berikut:

*H6 : Dimensi mengutamakan bawahan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja intrinsik.*

Ketika pemimpin yang melayani mencontohkan perilaku etis, dan dipercaya oleh karyawan mereka, hasil organisasi yang positif di luar organisasi terkait, seperti kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Chan & Mak; Sharif & Scandura dalam Dodd, Achen, & Lumpkin (2018). Selain itu, bawahan lebih bersedia untuk mengatakan masalahnya atau mengatasi konflik dalam aktivitas sehari-hari mereka dalam lingkungan yang etis. Pengikut lebih cenderung menunjukkan rasa kewajiban atau hutang kepada pemimpin yang memperlakukan mereka dengan adil dan dapat dipercaya (Brown & Mitchell dalam Dodd, Achen, & Lumpkin 2018).

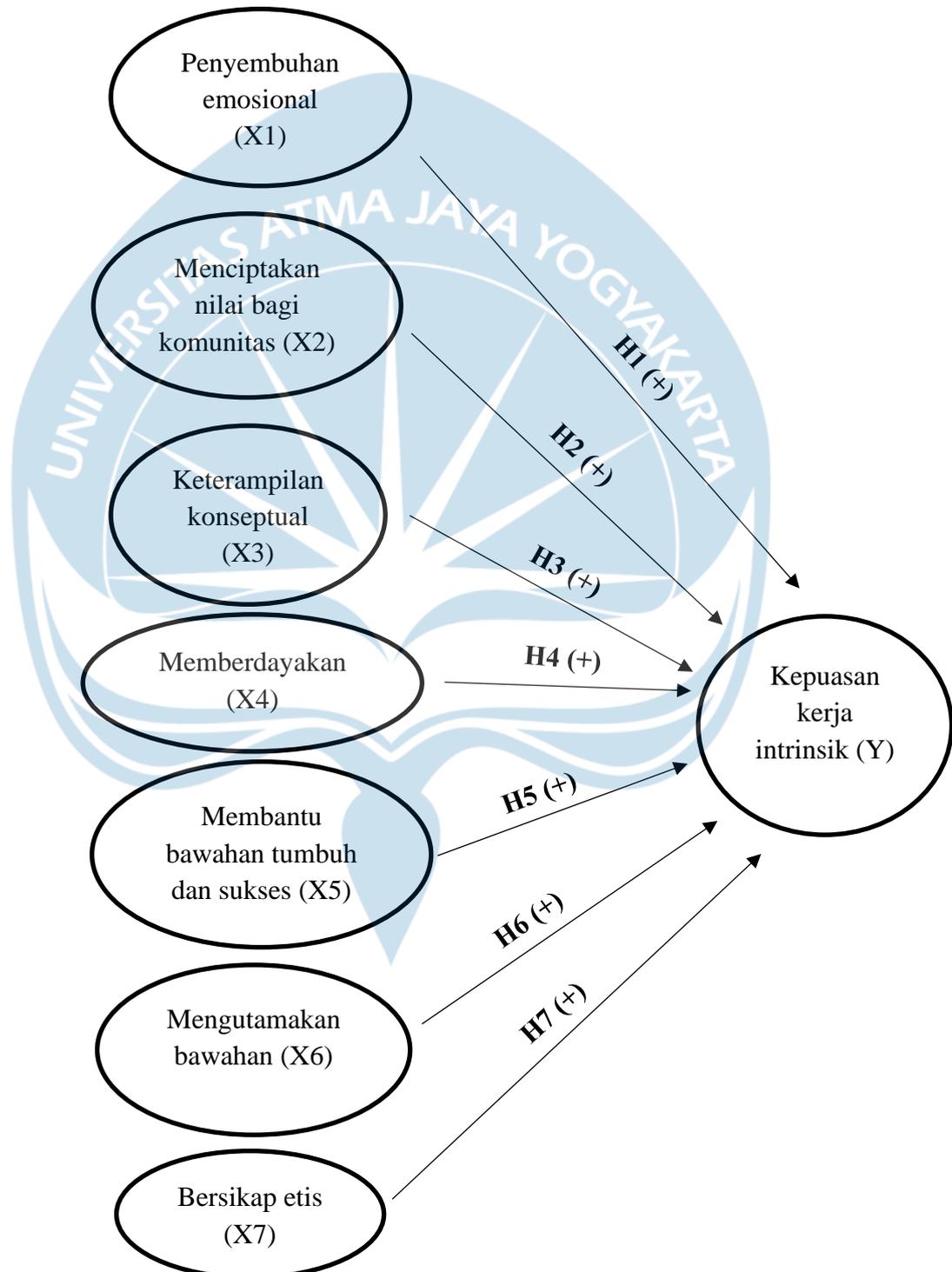
Maka dari pernyataan diatas dapat disimpulkan hipotesis ketujuh sebagai berikut:

*H7 : Dimensi berperilaku etis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja intrinsik.*

## **2.11 Kerangka Penelitian**

Berdasarkan teori-teori yang sudah dijelaskan diatas, untuk mempermudah penelitian perlu adanya tampilan kerangka penelitian sebagai salah satu landasan dalam pembahasan. Dalam penelitian ini, digunakan dua variabel, yaitu satu variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen (X) yaitu

dimensi gaya kepemimpinan melayani, variabel dependen (Y) yaitu kepuasan kerja intrinsik. Kerangka pemikiran tersebut digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Model Kerangka Penelitian**