

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Orientasi Tugas

Orientasi tugas menyangkut apa yang individu percayai bahwa mereka berutang kepada kelompok mereka dalam hal kesetiaan kepada anggota grup, misi dan tugas, serta kode moralnya.

Hannah (2014) menegaskan bahwa orientasi tugas adalah "kehendak individu untuk melayani dan dengan setia mendukung anggota kelompok lainnya, untuk berusaha dan berkorban dalam menyelesaikan tugas dan misi kelompok, dan untuk menghormati kode dan prinsip".

Moss et al. (2020), juga mengklaim bahwa orientasi tugas adalah bentuk peran ekstra yang menangkap tiga sikap karyawan yang terdiri dari; "keinginan untuk melayani kepentingan terbaik rekan kerja, memenuhi misi bersama mereka, dan menyelaraskan dengan norma-norma kelompok". Ia juga menegaskan bahwa, orientasi tugas memberikan penjelasan yang lebih lengkap daripada kewajiban yang dirasakan mengapa karyawan melakukan perilaku peran ekstra dalam organisasi.

Sedangkan, menurut Eva et al. (2020) ia berpendapat bahwa karyawan yang mengembangkan sikap tertanam dalam orientasi tugas berkomitmen untuk melampaui kepentingan organisasi daripada kepentingan diri sendiri.

Terdapat tiga dimensi orientasi tugas yakni: 1) tugas kepada sesama kelompok anggota, tercermin dalam kesediaan untuk setia dan melayani kelompok dan anggotanya serta mengutamakan kepentingan orang lain di atas

kepentingan sendiri. 2) kewajiban terhadap misi/tugas kelompok, tercermin dalam komitmen untuk mencapai misi dan tujuan kelompok, termasuk kesediaan untuk mengeluarkan usaha, menerima kinerja pengorbanan pribadi atau risiko atau kerugian, dan sebaliknya berusaha untuk mendukung pencapaian tugas dan misi kelompok 3) tugas untuk kode tercermin dalam kepatuhan teguh untuk menunjukkan integritas dan untuk bertindak terhormat, melakukan apa yang benar menurut adat-istiadat kelompok tertentu.

Individu dengan orientasi tugas yang lebih tinggi akan didorong untuk terus meningkatkan perbaikan diri mereka melalui pencarian umpan balik, berdasarkan keinginan mereka untuk melayani kepentingan terbaik rekan kerja, milik mereka bersama misi, dan norma kelompok.

2.2 Gaya Kepemimpinan yang Bertanggung Jawab

Dalam suatu organisasi tentu terdapat yang namanya pemimpin dan bawahan, dimana seorang pemimpin harus memiliki cara agar dapat mempengaruhi bawahannya supaya dapat mengikuti arahan sesuai yang diinginkan agar tujuan organisasi dapat terwujud. Cara seorang pemimpin inilah yang disebut sebagai gaya kepemimpinan.

Ada banyak sekali bentuk atau gaya kepemimpinan, tetapi Pless et al. (2011) menegaskan bahwa dibutuhkan kepemimpinan yang bertanggung jawab untuk membangun dan mempertahankan bisnis yang menguntungkan banyak pemangku kepentingan, dan yang terpenting di antara para pemangku kepentingan ini adalah karyawan. Jika karyawan tidak menganggap perusahaan menunjukkan

kepemimpinan yang bertanggung jawab, maka kebanggaan dan kepuasan mereka terhadap organisasi cenderung menurun relatif dan pemikiran untuk pergi dan berhenti akan lebih umum dilakukan.

Pless et al. berpendapat bahwa munculnya pandangan kepemimpinan yang menghubungkannya dengan tanggung jawab social perusahaan. Dimana Doh dan Stumpf (2011) mengusulkan bahwa kepemimpinan dan tata kelola yang bertanggung jawab mencakup tiga komponen penting:

- (1) kepemimpinan berbasis nilai
- (2) pengambilan keputusan yang etis, dan
- (3) hubungan pemangku kepentingan yang berkualitas.

Ada dimensi interpersonal yang penting untuk kepemimpinan yang bertanggung jawab. Pemimpin yang bertanggung jawab memobilisasi, melatih, dan memperkuat karyawan untuk mencapai tujuan dengan cara yang etis, hormat, dan cerdas secara relasional.

Jika karyawan menganggap bahwa nilai dan prinsip pemimpin mereka konsisten dengan tindakan mereka, maka mereka akan melakukan apa yang dikatakan oleh atasannya dan mereka akan memberikan integritas, legitimasi kepada pemimpin, dengan kepercayaan ini.

Selain itu, inti dari gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab dimana para pemimpin memelihara perkembangan dan pertumbuhan pengikut dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Mulyadi Veithzal Rivai (2009) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab merupakan pola perilaku dan strategi yang digunakan

atau diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi.

Menurut Robbins (2021) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan kharismatik
2. Gaya Kepemimpinan transaksional
3. Gaya Kepemimpinan transformasional
4. Gaya kepemimpinan visioner

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya.

Menurut Sopiah (2012), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dan sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Sedangkan, Badeni (2014) menyatakan bahwa: “kepemimpinan merupakan kemampuan, proses dan seni mempengaruhi orang dan kelompok agar memiliki kemauan untuk mencapai tujuan organisasi”.

Yani (2012) menyebutkan bahwa, kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan menurut Badeni (2014), Kepemimpinan merupakan kemampuan, proses dan seni mempengaruhi orang lain maupun sekelompok orang agar mempunyai kemauan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari banyaknya pengertian yang disebutkan oleh para ahli, maka penulis menarik kesimpulan mengenai arti gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab yakni cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan tanggung jawab terhadap bawahannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin ialah teknik yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin bergantung pada bagaimana cara mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi suatu organisasi.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan yang Bertanggung Jawab

Menurut Robbins (2021), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab adalah sebagai berikut:

1. Faktor Genetis

Faktor genetis adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

2. Faktor Sosial

Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin.

3. Faktor Bakat

Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

Faktor yang paling umum muncul dalam kepemimpinan menurut Yani (2012) adalah:

- 1 Kecerdasan, yaitu pola pikir yang dimiliki seseorang yang mampu menguasai atau memahami dengan cepat suatu bidang tertentu, baik mempelajari dari orang lain maupun sendiri atau otodidak.
- 2 Kedewasaan, yaitu suatu sifat dan sikap dimana seseorang mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kondisi di sekitarnya pada saat keadaan tertentu dan mampu mengambil sebuah keputusan yang bijaksana.
- 3 Motivasi diri, yaitu dorongan keinginan dalam diri seseorang agar mampu mengubah dirinya sendiri menjadi lebih baik dari sebelumnya.
- 4 Pendidikan, yaitu ilmu pengetahuan yang dimiliki seseorang yang didapat secara formal (sekolah) maupun nonformal (kursus).
- 5 Keahlian, yaitu kemampuan khusus yang dimiliki seseorang dalam suatu bidang tertentu.
- 6 Ketegasan, yaitu sikap seseorang yang dituntut agar konsisten dengan keputusan yang diambil.

- 7 Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau individu untuk mempengaruhi orang lain atau organisasi untuk mencapai tujuan pribadi maupun kelompok.

2.3 Kepuasan Kerja

Menurut Sunyoto (2012), “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya”.

Menurut Sopiah (2012), “kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya”. Sedangkan, menurut Robbins (2021), “kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya”.

Penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah bentuk ekspresi diri terhadap hasil atau imbalan dari pekerjaan yang telah diselesaikan yang mana biasanya bentuk dari kepuasan kerja ini adalah rasa senang atau tidaknya seseorang terhadap hasil yang didapat.

2.3.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gomes (2012), faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor individual

Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*).

2. Faktor organisasional

Yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

2.3.2 Aspek Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa hal yang menjadi dasar penentu faktor karyawan merasa puas atau tidak dalam pekerjaannya. Spector (1985) mengemukakan skala *Job Satisfaction Survey (JSS)* yang terdiri dari beberapa aspek kepuasan kerja diantaranya adalah:

1. Aspek gaji, aspek ini mengukur kepuasan karyawan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Aspek promosi, mengukur kepuasan kerja dengan kebijaksanaan promosi dan peluang dalam mendapat promosi.

3. Aspek supervisi, mengukur dari kompetensi manajerial yang dimiliki seorang prosedur dan bagaimana perilakunya terhadap bawahannya.
4. Aspek tunjangan, mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan.
5. Aspek penghargaan (reward), mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap perhatian dan pengakuan dari perusahaan terhadap kinerja yang baik dari karyawannya.
6. Aspek prosedur, aspek ini mengukur kepuasan individu dengan prosedur dan peraturan yang diterapkan di tempat kerja.
7. Aspek rekan kerja, mengukur kepuasan karyawan dengan hubungan rekan kerja.
8. Aspek sifat pekerjaan, aspek yang mengukur kepuasan individu dengan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.
9. Aspek komunikasi, berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan.

2.4 PT. Brantas Abipraya

PT Brantas Abipraya (Persero), yang juga disebut Abipraya, didirikan pada 12 November 1980 di Malang, Jawa Timur. Pembentukan perusahaan diawali dengan Proyek Perluasan Wilayah Sungai Brantas yang dikenal dengan Proyek Brantas. Inisiatif ini pertama kali diprakarsai oleh Menteri Pekerjaan Umum dan Ketenagalistrikan Ir. Sutami. Ide tersebut muncul saat kunjungannya ke proyek Karangates dan Selorejo pada tahun 1970. Saat ini Brantas Abipraya

memiliki tiga Divisi Operasi. Yaitu Divisi Operasi 1 yang fokus pada Bangunan, Divisi Operasi 2 yang fokus pada pengembangan Sumber Daya Air, dan Divisi Operasi 3 yang fokus pada pembangunan Jalan dan Jembatan. Salah satunya adalah Bendungan Sidan yang terletak di Desa Belok Sidan Kec.Petang Kab.Badung, Bali yang memiliki petinggi tertinggi yaitu Project Manager yang bernama Dian Setyo Nugroho, ST.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting untuk diungkapkan karena, sebagai landasan informasi dan bahan acuan penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan yang Bertanggung Jawab Terhadap Orientasi Tugas dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemeditasi” dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 1.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1.	Hannah et al (2014)	Orientasi tugas: Pengembangan teoritis dan konstruksi awal pengujian	Orientasi tugas memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	Ansong et al (2021)	Gaya Kepemimpinan yang bertanggung jawab,	- Gaya Kepemimpinan

		kepuasan kerja dan orientasi tugas: studi kasus sector manufaktur di Ghana	yang bertanggung jawab memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan orientasi kerja. - Kepemimpinan yang bertanggung jawab memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.
3.	Sinurat (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Himawan Putra Medan	- Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja

Penelitian terdahulu yang pertama ditulis oleh Hannah (2014). Menggunakan variabel independen yaitu kepemimpinan sebagai X1, dependen

yaitu orientasi tugas sebagai Y. Subjek yang digunakan adalah karyawan Ghana. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap orientasi tugas

Penelitian terdahulu yang kedua ditulis oleh Ansong et al (2021). Menggunakan variabel independen yaitu kepemimpinan yang bertanggung jawab sebagai X1, variabel dependen yaitu orientasi tugas sebagai X2, dan Y yaitu kepuasan kerja. Subjek yang digunakan adalah adalah karyawan Ghana. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap orientasi tugas dan kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu yang ketiga ditulis oleh Sinurat (2017), dimana gaya kepemimpinan sebagai X1 atau variabel Independen dan kepuasan kerja sebagai Y atau variabel dependen dengan subjek penelitian pada karyawan PT. Himawan Putra Medan dengan hasil dimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan yang Bertanggung Jawab terhadap Orientasi Tugas

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara dimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik dan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan.

Moss dkk. (2020) mengklaim bahwa pemimpin dapat berperan penting dalam mengartikan perasaan dari bawahan mereka terhadap tugas dan perilaku serta umpan balik selanjutnya. Mulla dan Krishnna (2012), menunjukkan bahwa pemimpin harus memotivasi bawahannya untuk melampaui diri mereka sendiri dengan mengembangkan nilai dan identitas berbasis sosial sehingga mereka memiliki kemauan yang lebih besar untuk mematuhi dengan akhlak yang baik. Pemimpin yang bertanggung jawab mendukung dan fokus pada pemberdayaan mereka dalam pengenalan kebutuhan mereka yang lebih tinggi, memungkinkan mereka untuk melampaui minat diri mereka sendiri kedalam sikap seperti orientasi tugas (Novicevic et al., 2013).

Mengikuti perspektif ini, maka penulis berpendapat bahwa ketika seorang pemimpin bertanggung jawab kepada bawahan mereka dengan membuat mereka merasa lebih menonjol dan mampu melampaui kemampuannya, maka disinilah para pemimpin mengaktifkan rasa tanggung jawab para bawahan terhadap setiap tugas yang diberikan.

H₁: Gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi tugas.

2.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan yang Bertanggung Jawab terhadap Kepuasan Kerja

Pemimpin yang bertanggung jawab menggunakan proses interpersonal untuk melibatkan dan memberdayakan para karyawan pada saat pengambilan keputusan dalam organisasi (Pless dan Maak, 2011). Selain itu, pemimpin yang

bertanggung jawab akan mempertimbangkan dampak keputusan mereka terhadap karyawan dan masyarakat pada umumnya dan dengan demikian mereka akan menggunakan kekuatannya untuk mencapai tujuan yang sah dan dapat diterima (Antunes dan Franco, 2016; Pless dan Maak, 2011).

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mampu menciptakan suasana kerja yang baik dalam perusahaan sehingga akan memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seorang karyawan akan berharap bahwa lingkungan kerja, pekerjaan yang dilakukannya, sikap atasan atau manajemen akan bersikap baik atau bersahabat dengan karyawan. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan karyawan tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan aspek-aspek/tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya, mampu menciptakan kondisi atau lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja tanpa adanya tekanan baik dari rekannya ataupun dari manajemen di atasnya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya dikatakan tidak berhasil jika tidak bisa memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

Penulis berpendapat bahwa pemimpin yang seperti itu akan mempromosikan rasa kebebasan, pemberdayaan, dan pekerjaan yang bermakna di

antara karyawan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (Hua, 2020). Baihaqi dkk (2010) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan karyawan. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Dari uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik ialah:

H₂: Gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Orientasi Tugas

Orientasi tugas sering kali diartikan sebagai perilaku atau peran ekstra yang disebabkan oleh keinginan karyawan untuk setia kepada suatu kelompok, menghormati kodenya, mematuhi etika kelompok dan mengorbankan diri sendiri untuk misi kelompok (Hannah et al., 2014).

Beberapa sarjana berpendapat bahwa karyawan dengan kepuasan kerja tinggi melakukan upaya luar biasa dalam berdedikasi untuk organisasi mereka (Günay, 2018). Kepuasan kerja karyawan adalah tindakan meningkatkan efektivitas karyawan untuk berkomitmen pada nilai-nilai dan keyakinan organisasi.

Dong dan Phuong, (2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja yang didapat oleh karyawan akan mampu mendorong semangat kerja karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Dengan ini penulis berpendapat bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan menunjukkan orientasi tugas yang tinggi.

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi tugas.

2.6.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan yang Bertanggung Jawab Terhadap Orientasi Tugas yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat bertindak sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab dan orientasi tugas. Penegasan ini didasarkan pada teori Maslow (1943, seperti dikutip Frolova dan Mahmud, 2019), yang mengemukakan bahwa ketika karyawan merasa didukung dan dicintai oleh organisasi melalui pemimpin yang bertanggung jawab, mereka dapat mengembangkan kemauan yang kuat untuk menjalankan orientasi tugas.

Sebagai imbalan atas dukungan yang diberikan oleh pemimpin yang bertanggung jawab, karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas kebaikan dengan berbakti terhadap organisasi (Frolova dan Mahmud, 2019).

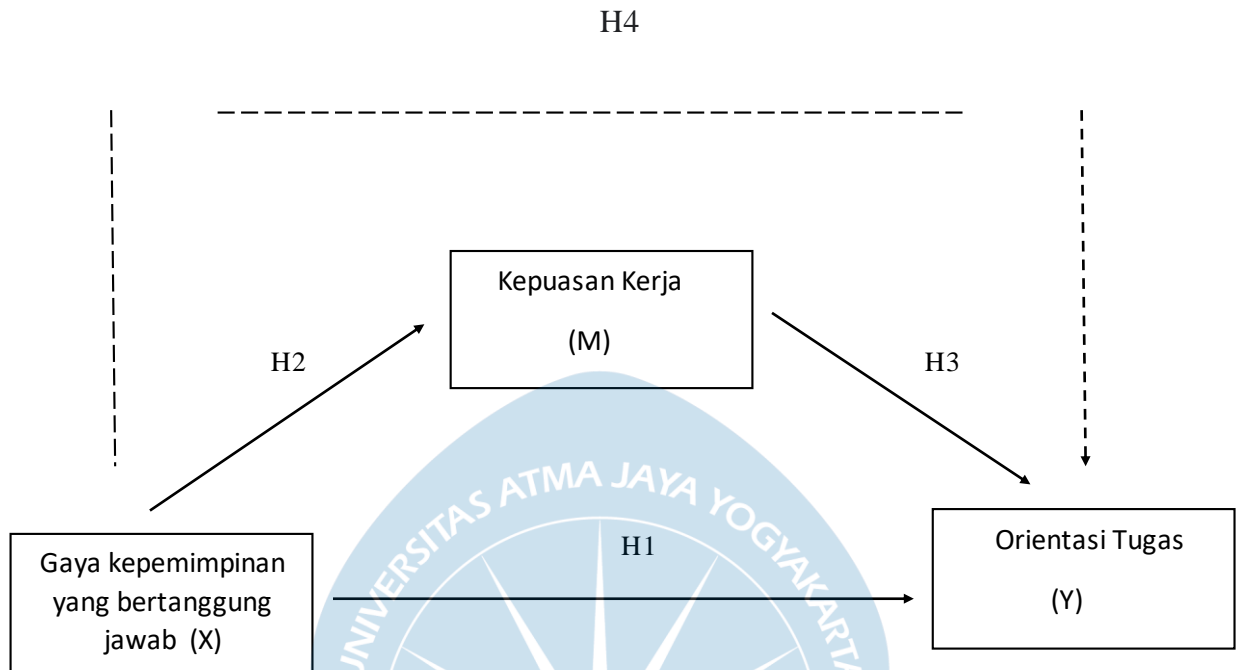
Dari uraian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa dengan pemimpin yang bertanggung jawab terhadap kepuasan kerja karyawannya, maka karyawan tersebut tidak akan merasa segan untuk mengabdikan dan melakukan orientasi tugas

yang tinggi bagi perusahaan sebagai bentuk balasan karena telah memenuhi kepuasan kerja seperti yang mereka inginkan.

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab terhadap orientasi tugas.



2.7 Kerangka Penelitian



Gambar 1.1 Kerangka Penelitian