

BAB II

LANDASAN TEORITIS

Bab ini meninjau kerangka teoritis dan empiris yang menjadi dasar dalam penelitian ini. Pertama akan disajikan pembahasan mengenai kepemimpinan secara umum, kemudian variabel yang terkait dengan penelitian ini yaitu *substitutes for leadership* dan kepuasan kerja, dimana karakteristik dari *substitutes for leadership* digunakan sebagai variabel independen, yaitu karakteristik pekerja/bawahan, karakteristik tugas/pekerjaan, dan karakteristik organisasi/kelompok, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Bab ini diakhiri dengan kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini.

2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu istilah dalam *organizational behavior* yang definisinya kurang mendapat kata sepakat. Seperti kata seorang pakar, “jumlah definisi kepemimpinan hampir sama banyak dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep itu” (Stogdill, 1974 dalam Robbins, 1996).

Kepemimpinan adalah variabel yang telah lama menarik perhatian banyak orang, baik dalam studi teori organisasi maupun praktek menjalankan organisasi. Istilah kepemimpinan dekat dengan citra individual yang kuat, dinamis dan berhasil memimpin suatu organisasi menuju puncak kejayaan.

Definisi lain dari kepemimpinan yaitu suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal (Robbins, 1996). Sedangkan menurut House et Al., dalam Yukl (2001) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitasnya dan keberhasilan organisasi.

Zaleznik dalam Robbins (1996) berpendapat bahwa pemimpin dan manajer sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, dan cara berpikir serta bertindak. Zaleznik mengatakan bahwa manajer cenderung mengambil sikap impersonal, jika tidak pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan. Manajer cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang memungkinkan, mencakup suatu kombinasi dari orang dan gagasan yang berinteraksi untuk menetapkan strategi dan mengambil keputusan. Pemimpin bekerja dari posisi beresiko tinggi, sering memang mereka secara temperamental ingin mencari resiko dan bahaya, teristimewa bila kesempatan dan ganjaran tampak tinggi. Manajer lebih suka bekerja dengan orang; mereka menghindari aktivitas soliter (sendirian) karena aktivitas itu membuat mereka cemas. Mereka berhubungan

dengan orang-orang menurut peran yang mereka mainkan dalam suatu urutan peristiwa atau dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang memperhatikan gagasan, berhubungan dengan orang-orang dalam cara yang lebih intuitif dan empatik.

2.1.1 Transisi Dalam Teori Kepemimpinan

Literatur yang membahas kepemimpinan sangatlah berlimpah dan banyak dari literatur itu membingungkan dan kontradiktif. Namun, kita perlu memerhatikan empat pendekatan terhadap penjelasan tentang apa yang membuat pemimpin efektif. Pertama, berusaha mencari ciri kepribadian yang universal yang sampai suatu derajat lebih tinggi dimiliki oleh pemimpin ketimbang bukan pemimpin. Kedua, mencoba menjelaskan kepemimpinan dalam perilaku seorang yang terlibat di dalamnya. Kedua pendekatan ini telah dicap sebagai “awal yang palsu”, yang didasarkan pada konsepsi mengenai kepemimpinan yang keliru dan terlalu disederhanakan. Ketiga, menggunakan model-model kemungkinan untuk menjelaskan tidak memadainya teori-teori kepemimpinan sebelumnya dalam merujuk dan memadukan aneka ragam penemuan riset. Keempat, perhatian kembali ke ciri, tetapi dari suatu perspektif yang berbeda (Robbins, 1996).

Sekarang para peneliti mencoba mengidentifikasi seperangkat ciri yang secara implisit menjadi acuan bila seseorang mengidentifikasi orang lain sebagai pemimpin. Garis pemikiran ini mengemukakan bahwa hakikat kepemimpinan adalah gaya yang menonjolkan penampilan sebagai pemimpin.

I. Teori Ciri (*Traits Theory*)

Teori ciri berupaya mencari ciri kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Beberapa upaya riset untuk memilih ciri kepemimpinan selalu menghasilkan jalan buntu, misalnya, suatu tinjauan ulang terhadap 20 telaah yang berbeda mengidentifikasi hampir 80 ciri kepemimpinan, tetapi hanya lima dari ciri ini dijumpai bersama oleh empat atau lebih penyelidikan. Jika dimaksudkan untuk mengidentifikasi seperangkat ciri yang akan selalu membedakan pemimpin dari pengikut dan antara pemimpin efektif dan tidak efektif maka penelusuran itu gagal. Tetapi jika penelusuran itu dimaksudkan untuk mengidentifikasi ciri-ciri yang dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan, hasilnya dapatlah ditafsirkan dalam suatu cara yang lebih mengesankan. Misalnya, enam ciri yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin adalah ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan

integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan (Robbins, 1996).

Teori ciri belum terbukti lebih sukses dalam menjelaskan kepemimpinan. Untuk menjawab hal itu kita dapat mengajukan sekurangnya empat alasan. Pendekatan itu mengabaikan kebutuhan dari pengikut, umumnya pendekatan itu gagal dalam memperjelas relatif pentingnya berbagai ciri, pendekatan itu tidak memisahkan sebab dari akibat (misalnya, apakah pemimpin itu percaya diri, ataukah sukses sebagai seorang pemimpin membina suatu rasa percaya diri?), dan hampirnya mengabaikan faktor-faktor situasional.

Keterbatasan itu telah mendorong para peneliti untuk melihat ke berbagai arah lain, riset kepemimpinan dari akhir 1940-an sampai dengan pertengahan 1960-an menekankan gaya perilaku yang lebih disukai yang diperlihatkan oleh para pemimpin.

II. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Teori ini berupaya mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin (Robbins, 1996).

i. Studi Universitas Negeri Ohio

Teori perilaku yang paling menyeluruh dan ditiru dihasilkan dari riset yang dimulai pada Universitas Negeri

Ohio pada akhir dasawarsa 1940-an. Studi kepemimpinan di Universitas Ohio mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur peranannya dan peran bawahan dalam mengusahakan tercapainya tujuan (Robbins, 1996). Sedangkan menurut Yukl (2001) studi kepemimpinan di Ohio mengacu pada dua perilaku kepemimpinan yang pertama pertimbangan pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperlihatkan kesejahteraan karyawan. Yang kedua struktur memprakarsai (*initiating structure*) seorang pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahan ke arah pencapaian tujuan formal. Misalnya, meliputi mengkritik pekerjaan yang buruk, mempertahankan standar kinerja tertentu.

ii. Kajian Universitas Michigan

Kajian kepemimpinan yang dilakukan pada pusat riset dan survei Universitas Michigan pada waktu yang kira-kira bersamaan dengan yang dilakukan di Ohio, mempunyai sasaran riset yang serupa; melokasi karakteristik perilaku

pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja (Robbins, 1996).

Kelompok Michigan juga sampai pada dua dimensi perilaku kepemimpinan yang mereka sebut berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan menekankan hubungan antar pribadi; mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima baik beda individual di antara anggota-anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi, cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu.

Kesimpulan yang didapat oleh para ahli Michigan sempat kuat mendukung pemimpin yang perilakunya berorientasi karyawan. Pemimpin yang berorientasi karyawan dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang berorientasi produksi cenderung dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih rendah (Robbins, 1996).

iii. Tabel Manajerial

Suatu gambar grafis mengenai gaya kepemimpinan dua dimensional dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Mereka menampilkan suatu tabel manajerial (*managerial grid*), yang kadang disebut juga tabel kepemimpinan, didasarkan pada gaya perhatian pada manusia dan perhatian pada produksi, yang pada dasarnya merepresentasikan dimensi tenggang rasa dan struktur awal yang diperkenalkan oleh Ohio State University atau dimensi yang berorientasi karyawan dan yang berorientasi produksi dari University of Michigan. (Robbins dan Judge, 2008).

III. Teori Kemungkinan (*Contingency Theory*)

Kegagalan para peneliti dari pertengahan abad ke-20 untuk mendapatkan hasil yang konsisten mendorong orang memusatkan perhatian mereka pada berbagai pengaruh situasional (Robbins dan Judge, 2008).

Teori situasional menekankan pentingnya faktor kontekstual yang memengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin dan lingkungan eksternal. Pendekatan ini memiliki dua

subkategori utama. Salah satu lini peneliti berusaha mengungkap seberapa jauh proses kepemimpinan itu sama atau unik antar berbagai jenis organisasi, level manajemen, dan budaya. Metode penelitian utama yang digunakan adalah studi komparatif terhadap dua situasi atau lebih. Variabel dependen berupa persepsi dan sikap manajerial, aktivitas dan pola perilaku manajerial.

Mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi adalah satu hal dan mampu memisahkan kondisi-kondisi situasional tersebut adalah satu hal yang lain. Beberapa pendekatan untuk mengisolasi variabel-variabel situasional yang utama telah terbukti lebih berhasil bila dibandingkan dengan yang lain, dan sebagai konsekuensinya, memperoleh pengakuan yang lebih luas. Kelima pendekatan tersebut adalah model Fiedler, teori situasional Hersey dan Blanchard, teori pertukaran pemimpin-anggota, serta model jalan-tujuan, dan model partisipasi-pemimpin (Robbins dan Judge, 2008).

i. Model Fiedler

Model kemungkinan kepemimpinan pertama yang komprehensif dikembangkan oleh Fred Fiedler. Model kemungkinan Fiedler (*Fiedler Contingency Model*) menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan

sejauh mana situasi tersebut memberikan kendali kepada pemimpin tersebut.

Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan seseorang bersifat tetap atau tidak akan berubah. Seperti akan kami tunjukkan, asumsi ini secara khusus penting karena itu artinya bahwa bila suatu situasi membutuhkan seorang pemimpin yang berorientasi tugas dan orang yang berada dalam posisi kepemimpinan adalah orang yang berorientasi hubungan, situasi tersebut harus diubah atau pemimpin tersebut harus diganti bila efektivitasnya yang optimal ingin dicapai.

Fiedler mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang menurutnya menentukan faktor-faktor situasional kunci yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut adalah hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi.

ii. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Paul Hersey dan Ken Blanchard telah mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang memperoleh banyak pengikut setia di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini yang disebut teori

kepemimpinan situasional (*situational leadership theory-SLT*), telah diinkorporasikan kedalam berbagai program pelatihan kepemimpinan di lebih dari 400 dari 500 perusahaan *Fortune* dan tiap tahunnya lebih dari satu juta manajer dari berbagai organisasi mempelajari elemen-elemen dasarnya.

Kepemimpinan situasional adalah sebuah teori kemungkinan yang berfokus pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang benar, yang menurut Hersey dan Blanchard bergantung pada tingkat kesiapan para pengikut.

iii. Teori pertukaran pemimpin-anggota

Teori-teori kepemimpinan yang selama ini kita dengar sampai saat ini sebagian besar mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan semua pengikut mereka dengan cara yang sama, artinya berbagai teori tersebut berasumsi bahwa para pemimpin menggunakan gaya yang cukup homogen dengan semua orang di dalam unit kerja mereka, namun tak jarang ada pemimpin yang bertindak dengan sangat berbeda antara satu orang

dengan orang yang lainnya, pemimpin cenderung memiliki orang-orang kesayangan yang bias menjadi kelompoknya.

Teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange theory* – LMX) menyatakan bahwa karena tekanan waktu, pemimpin membangun suatu hubungan khusus dengan suatu kelompok kecil dari para pengikutnya. Mereka membentuk kelompok orang dalam, mereka dipercaya, memperoleh perhatian yang lebih besar dari pemimpin, dan kemungkinan besar juga menerima hak istimewa tertentu. Pengikut-pengikut yang lain tidak masuk dalam kelompok tersebut. Mereka mendapatkan lebih sedikit waktu dari pemimpin, lebih sedikit penghargaan darinya, dan memiliki hubungan pemimpin-pengikut yang didasarkan pada interaksi otoritas formal.

iv. Teori jalan-tujuan

Teori ini dikembangkan oleh Robert House, teori jalan-tujuan mengambil elemen-elemen dari penelitian kepemimpinan Ohio State University tentang struktur

awal dan tenggang rasa dan teori pengharapan motivasi.

Inti dari teori jalan-tujuan (*path-goal theory*) adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk memberikan informasi, dukungan, atau sumber-sumber daya lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai berbagai tujuan mereka. Istilah jalan-tujuan berasal dari keyakinan bahwa para pemimpin yang efektif semestinya bisa menunjukkan jalan guna membantu pengikut-pengikut mereka mendapatkan hal-hal yang mereka butuhkan demi pencapaian tujuan kerja dan mempermudah perjalanan serta menghilangkan berbagai rintangannya.

v. Model pemimpin-partisipasi

Victor Vroom dan Philip Yetton mengembangkan sebuah model pemimpin-partisipasi (*leader-participation model*) yang mengaitkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pembuatan keputusan.

Menyadari bahwa struktur tugas memiliki beraneka ragam tuntutan untuk aktivitas-aktivitas rutin dan

nonrutin. Vroom dan Yetton dalam Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa perilaku pemimpin harus disesuaikan untuk mencerminkan struktur tugas tersebut. Model yang dikembangkan Vroom dan Yetton tersebut bersifat normatif, model itu menyediakan serangkaian peraturan yang harus diikuti ketika menentukan bentuk dan besarnya partisipasi dalam pembuatan keputusan, seperti ditentukan dari berbagai situasi yang berbeda.

2.1.2 Tantangan – Tantangan Bagi Pembentukan Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan muncul perspektif yang menantang keyakinan yang diterima secara luas akan pentingnya kepemimpinan. Salah satunya yaitu “*substitutes for leadership*” yang langsung menyerang pengertian bahwa sebagian kepemimpinan akan selalu efektif terlepas dari situasi, maksudnya adalah bahwa dalam banyak situasi, apapun tindakan yang diperlihatkan para pemimpin tidak relevan (Robbins dan Judge, 2008).

2.1.2.1 Substitutes for leadership

Substitutes for leadership adalah sebuah teori yang mengidentifikasi aspek-aspek situasi yang mengurangi pentingnya kepemimpinan bagi para manajer dan para pemimpin formal lainnya. Teori tersebut membuat perbedaan antara dua jenis variabel situasional, yaitu *substitute* dan *neutralizer*. *Substitute* membuat perilaku pemimpin itu tidak perlu dan berlebihan, *substitute* disini mencakup setiap karakteristik dari bawahan/pekerja, tugas/pekerjaan, dan organisasi/kelompok yang memastikan agar para pekerja dengan jelas memahami peran mereka, pengetahuan mengenai cara melakukan tugasnya, sangat termotivasi, dan puas dengan pekerjaan mereka. Misalnya, karakteristik bawahan/pekerja seperti pengalaman, pelatihan, orientasi profesional, atau ketidakpedulian terhadap penghargaan organisasi bias menggantikan dampak kepemimpinan. Pengalaman dan pelatihan bisa menggantikan kebutuhan atas dukungan pemimpin atau kemampuan untuk menciptakan struktur dan mengurangi ambiguitas tugas. Pekerjaan yang secara inheren tidak ambigu dan rutin atau secara instrinsik memuaskan bisa membuat kebutuhan akan variabel kepemimpinan tidak terlalu tinggi. Karakteristik organisasi seperti tujuan-tujuan yang eksplisit dan formal, aturan dan prosedur yang ketat, serta kelompok kerja yang

kompak juga bisa menggantikan kepemimpinan formal. Sedangkan *neutralizer* adalah setiap karakteristik dari tugas atau organisasi yang menghalangi seorang pemimpin untuk bertindak dalam suatu cara spesifik atau yang menghapus efek tindakan-tindakan pemimpin tersebut (Kerr dan Jermier, 1978)

Substitutes for leadership disini berfokus kepada apakah para bawahan dapat menerima bimbingan mengenai tugas serta insentif untuk berbuat tanpa menganggap selalu benar bahwa pemimpin formal tersebut adalah pemasok yang utama. Sebenarnya *substitute* adalah aspek-aspek situasi yang menyebabkan variabel-variabel intervensi berada pada tingkat optimal, sedangkan *neutralizer* merupakan hambatan- hambatan yang mencegah atau mengecilkan hati pemimpin tersebut untuk melakukan hal-hal untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang sekarang terdapat pada variabel-variabel intervensi. Dalam prakteknya *substitute* dan *neutralizer* sangat sulit untuk dibedakan, dan istilah *substitutes for leadership* seringkali digunakan sebagai istilah umum bagi keduanya (Yukl, 1994 dalam Dong Xu, dkk, 2013).

Menurut Kerr dan Jermier (1978) pada *substitutes for leadership* tercakup tiga karakteristik utama dan tiga belas dimensi, yaitu :

1. Karakteristik Bawahan/Pekerja

Dalam karakteristik Bawahan/Pekerja mempunyai empat dimensi, yaitu:

a. Kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan

Bila para bawahan mempunyai kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan sebelumnya yang ekstensif, maka sedikit saja pengarahan yang dibutuhkan karena mereka sudah mempunyai keterampilan dan pengetahuan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Mereka mempunyai kompetensi untuk bekerja secara independen atau tidak tergantung pada atasan mereka dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari. Mereka tidak tergantung pada atasan dalam hal memperoleh data, informasi, maupun nasehat.

b. Orientasi profesional

Para profesional yang secara internal termotivasi oleh nilai - nilai, kebutuhan - kebutuhan, dan etika, mereka tidak perlu dorongan dari pemimpin tersebut untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Para profesional mempunyai perhatian

lebih pada proses kerja yang sesuai dengan disiplin ilmunya dan bukan pada evaluasi kerja nantinya.

c. Tidak tergantung pada penghargaan yang ditawarkan organisasi

Pada tingkat tertentu penghargaan akan memotivasi individu, tergantung pada kompensasi yang ditawarkan perusahaan berarti atau penting bagi individu, kenaikan kompensasi tergantung pada kinerja, dan bawahan yakin bahwa usaha yang lebih akan menghasilkan imbalan yang lebih tinggi. Namun kadangkala bawahan bersikap acuh terhadap imbalan yang ditawarkan organisasi. Misalnya, bawahan yang menginginkan lebih banyak waktu untuk berada dengan keluarganya tidak akan termotivasi oleh tawaran uang yang lebih banyak agar mau bekerja lebih beberapa jam.

d. Keinginan bawahan/pekerja untuk mandiri

Para bawahan/pekerja menginginkan otonomi lebih di tempat kerjanya. Mereka ingin kontrol lebih pada pekerjaan yang harus dilakukan melalui beberapa program yang fleksibel.

2. Karakteristik Tugas/Pekerjaan

Dalam karakteristik Tugas/Pekerjaan mempunyai tiga dimensi, yaitu:

a. Tugas yang jelas, sesuai dengan peraturan, dan teratur

Pengganti lain bagi kepemimpinan instrumental adalah sebuah tugas sederhana dan yang diulang-ulang, dimana para bawahan dapat dengan cepat belajar keterampilan yang sesuai dengan jenis pekerjaan tanpa pelatihan dan instruksi yang ekstensif dari pemimpin.

b. Adanya umpan balik dari tugas

Bilamana tugas atau pekerjaan memberi umpan balik (*feedback*) secara otomatis tentang bagaimana baiknya pekerjaan dilaksanakan, maka pemimpin tidak perlu lagi memberikan umpan balik. Misalnya, sebuah studi telah menemukan bahwa para pekerja dalam sebuah perusahaan yang mempunyai *networked computer system* dan *computer integrated manufacturing* tidak membutuhkan banyak supervisi karena mereka mampu untuk memperoleh umpan balik mengenai produktivitas serta kualitas secara langsung dari sistem informasi tersebut, dan mereka dapat memperoleh bantuan dalam memecahkan masalah - masalah dengan memintanya kepada orang lain dalam jaringan kerja tersebut.

c. Tugas yang secara instrinsik memuaskan

Jika pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan menarik dan menyenangkan, maka para bawahan dapat cukup termotivasi oleh

pekerjaan itu sendiri tanpa bantuan apa pun dari pemimpin dalam mendorong dan memberi mereka inspirasi. Sebagai tambahan, sebuah pekerjaan yang sangat menarik dan menyenangkan dapat digunakan sebagai sebuah *substitute* bagi kepemimpinan yang mendukung dalam kaitannya dengan memastikan suatu tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

3. Karakteristik Organisasi/Kelompok

Dalam karakteristik Organisasi/Kelompok mempunyai tiga dimensi, yaitu:

a. Tingkat formalitas dari organisasi

Dalam organisasi - organisasi yang mempunyai peraturan, pengaturan, dan kebijakan - kebijakan tertulis, sedikit saja pengarahan yang dibutuhkan segera setelah peraturan - peraturan serta kebijakan - kebijakan tersebut dipahami oleh para bawahan.

b. Tingkat kekakuan dari organisasi

Peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan dapat membantu sebagai suatu penetral maupun sebagai suatu pengganti bila peraturan atau kebijakan tersebut tidak fleksibel (kaku) sehingga menghalangi seorang pemimpin untuk membuat perubahan-perubahan dalam penugasan pekerjaan atau dalam

prosedur-prosedur untuk memudahkan usaha- usaha para pekerja.

c. Dukungan dari penasehat dan staf

Dukungan dan kerjasama dari penasehat maupun staf di luar departemen atau unit kerja merupakan *subtitute* bagi kepemimpinan, para bawahan cukup melakukan kerjasama dengan staf lain untuk mendapatkan informasi, data, dan laporan guna melengkapi pekerjaan tanpa bantuan pemimpin.

d. Tingkat kohesivitas dari kelompok kerja

Subtitute lain bagi kepemimpinan yang mendukung adalah sebuah kelompok yang sangat kohesif atau solider, yang di dalamnya para bawahan memperoleh dukungan psikologis satu sama lainnya bilamana diperlukan. Solidaritas kelompok (*group cohesiveness*) dapat mensubstitusi usaha-usaha kepemimpinan untuk memotivasi para bawahan bila tekanan-tekanan sosial terjadi bagi masing-masing anggota, untuk membuat kontribusi yang signifikan kepada tugas kelompok. Sebaliknya, solidaritas dapat digunakan sebagai suatu penetral bila hubungan dengan manajemen itu jelek, dan tekanan sosial dilakukan untuk membatasi produksi.

e. Penghargaan organisasi yang tidak berada di dalam kontrol pemimpin

Sebuah sistem imbalan otomatis seperti komisi atau bagi hasil dapat mensubstitusi penggunaan imbalan dan hukuman oleh seorang pemimpin untuk memotivasi para bawahan. *Position power* yang terbatas atau serikat kerja yang kuat cenderung akan menetralsir penggunaan imbalan dan hukuman oleh seorang pemimpin untuk memotivasi para bawahan.

f. Adanya jarak antara pimpinan dan karyawan

Perilaku pemimpin yang mendukung dan yang instrumental dinetralsir bila para bawahan secara geografis terpencar dan tidak sering mempunyai kontak dengan pemimpin mereka.

Dari 13 dimensi yang ada didalam karakteristik utama dari *substitutes for leadership* ini, akan digunakan tujuh dimensi saja yang diadopsi dari penelitian yang dilakukan Jernigan dan Beggs (2010) sebelumnya. Ketujuh dimensi itu, yaitu:

1. Karakteristik Bawahan/Pekerja
 - a. Kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan
 - b. Orientasi profesional
2. Karakteristik Tugas/Pekerjaan
 - a. Tugas yang jelas, sesuai dengan peraturan, dan teratur
 - b. Adanya umpan balik dari tugas

- c. Tugas yang secara instrinsik memuaskan
3. Karakteristik Organisasi/Kelompok
 - a. Tingkat formalitas dari organisasi
 - b. Tingkat kohesivitas dari kelompok kerja

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap secara umum atau cara karyawan merasakan pekerjaannya. Menurut Robbins & Judge (2007), pada level organisasi, organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang puas. Lebih lanjut Robbins & Judge (2007), menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain pekerjaan itu menantang atau membutuhkan keterampilan dan keahlian yang sangat kompleks, pekerjaan tersebut menjanjikan pemberian penghargaan yang adil dan pantas, pekerjaan tersebut dikerjakan pada kondisi kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikis, dalam pekerjaan tersebut terdapat rekan kerja yang mendukung dan bersahabat, dan yang tidak kalah penting adalah adanya kesesuaian pekerjaan tersebut dengan kepribadian orang yang mengerjakannya.

Aktivitas hidup manusia beraneka ragam dan salah satu bentuk dari segala aktivitas yang ada adalah bekerja. Bekerja memiliki arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia

yang bersangkutan (As'ad, 2003). Hal ini didorong oleh keinginan manusia untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Davis, 1985). Sementara itu Porter dan Lawler dalam Bavendam, (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Secara sederhana, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangkan pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya.

Dalam kutipan Moh. As'ad yang terdapat pada buku Psikologi Industri (2003), Joseph Tiffin mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan dan M.L Blum mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri. Susilo Martoyo (1990) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk karyawan yang bersangkutan.

Smith, dkk dalam Bavendam, (2000) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerjanya dan sebagainya. Porter dan Lawler seperti juga dikutip oleh Bavendam, (2000) telah membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat multidimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Artinya jika secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi tetapi dapat saja seseorang akan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek saja misalnya jadwal liburan (Davis, 1985). Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (*turnover*), kemangkiran, atau pencurian (Davis,1985).

Luthans (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi, yaitu (1) kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, jadi tidak dapat dilihat, hanya bisa diduga, (2) kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi/melebihi harapan seseorang. Contohnya jika anggota suatu departemen merasa telah bekerja lebih berat daripada anggota lain tetapi memperoleh penghargaan lebih sedikit dari yang mereka harapkan maka mereka mungkin akan bersifat negatif terhadap pekerjaan, atasan dan rekan kerjanya. Di lain pihak jika mereka merasa lingkungan kerja memberikan

kepuasan kerja maka mereka akan bersikap positif terhadap pekerjaan mereka dan atasan mereka. (3) kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya.

2.2.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor ini memberikan kepuasan kerja yang berbeda tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Menurut Luthans (2006), terdapat enam faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan kerja. Beberapa penelitian menemukan bahwa karakteristik dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Pada tingkat yang lebih pragmatis, pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karier merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Gaji

Gaji bagi beberapa orang lebih penting daripada apapun yang diberikan perusahaan. Gaji memberikan karyawan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang mendasar maupun

kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda misalnya karyawan yang dipromosikan atas dasar senioritas mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak karyawan yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4. Pengawasan/supervisi

Terdapat dua dimensi pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, kepedulian atasan terhadap bawahan misalnya memberikan nasehat dan bantuan, berkomunikasi secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Kedua, kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka. Adapun iklim partisipasi menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada partisipasi dalam keputusan tertentu.

5. Kelompok kerja

Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi karyawan secara individu.

6. Kondisi kerja

Kondisi kerja memiliki pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik (lingkungan bersih dan menarik), karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (udara panas dan suara bising), karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi, seiring dengan tingginya diversitas tenaga kerja, kondisi kerja menjadi penting, misalnya tidak adanya diskriminasi.

Hackman dan Oldham dalam Spector (1997) mengatakan bahwa kepuasan kerja bisa dicapai dengan memberikan hal-hal yang menjadi harapan karyawan, yang dibagi ke dalam 5 karakteristik, yaitu identitas pekerjaan, signifikan tugas, otonomi, umpan balik, dan variasi tugas. Mereka menyimpulkan bahwa kelima hal tersebut dapat dicapai melalui pemenuhan terhadap pengembangan, penghasilan, rasa aman, hubungan sosial, hubungan dengan atasan dan keseluruhan aspek-aspek dalam pekerjaan karyawan.

Spector (1985) mengemukakan bahwa kepuasan kerja secara global dapat diperoleh dengan menjumlahkan keseluruhan tingkat kepuasan kerja aspek-aspek dalam pekerjaan. Terdapat 9 aspek yang digunakan Spector (1985), yaitu:

1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji.

2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapat promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih suka bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employee centered*), dari pada bekerja dengan atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan (*job centered*).

4. Tunjangan tambahan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Spector (1997) berpendapat bahwa setiap individu ingin usaha, kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan yang semestinya.

6. Prosedur dan peraturan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu seperti birokrasi dan beban kerja.

7. Rekan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja misalnya, adanya hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

8. Jenis pekerjaan

Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Beberapa literatur telah mendefinisikan ciri-ciri pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja antar lain, kesempatan rekreasi dan variasi tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, *job enrichment*, kompleksitas kerja dan sejauh mana pekerjaan itu tidak bertentangan dengan hati nurani.

9. Komunikasi

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang lancar, karyawan menjadi lebih paham akan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh faktor-faktor *substitutes for leadership* terhadap kepuasan kerja sebelumnya sudah pernah diteliti oleh beberapa peneliti, diantaranya yaitu, Jernigan dan Beggs pada tahun 2010 serta Dong Xu, dkk pada tahun 2013.

2.3.1 Penelitian Jernigan dan Beggs

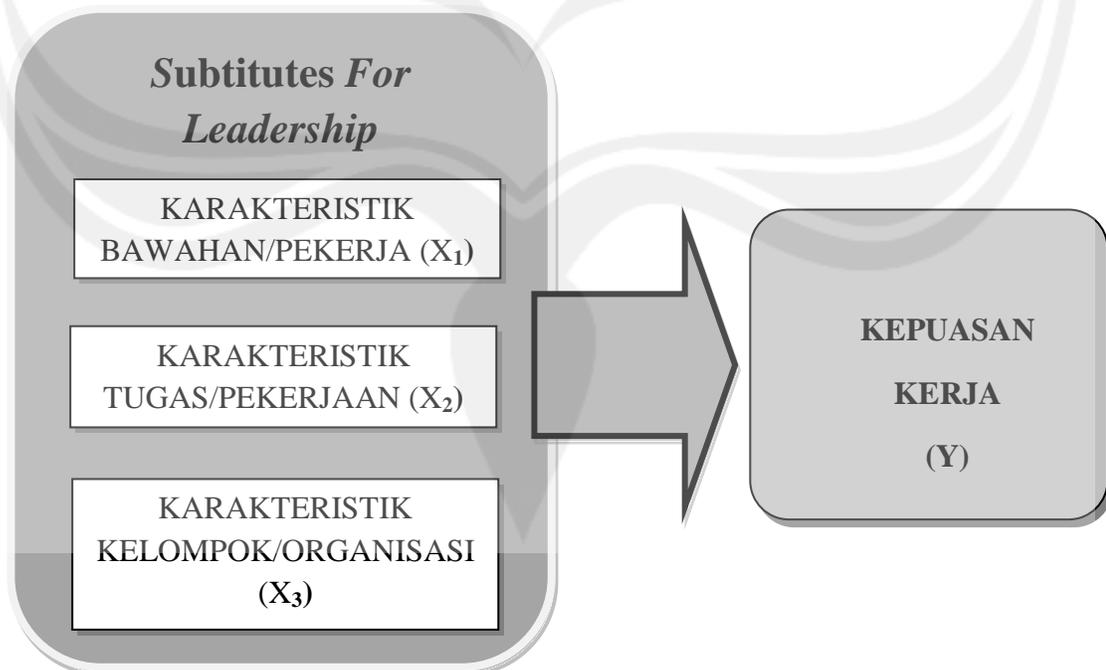
Penelitian yang dilakukan oleh Jernigan dan Beggs (2010) dimana mereka melakukan penelitian mengenai hubungan antara *substitutes for leadership* dengan kepuasan kerja. Dalam penelitian tersebut mereka meneliti tiga variabel dari *substitutes for leadership* yaitu karakteristik bawahan/pekerja, karakteristik tugas/pekerjaan, dan karakteristik organisasi/kelompok dengan 7 dimensi dari 13 dimensi yang diusulkan oleh Kerr dan Jermier. Untuk mendukung penelitian ini mereka menggunakan 354 sampel pekerja individu yang bekerja di beberapa organisasi yang terletak di Southern City, dalam penelitian ini Jernigan dan Beggs menggunakan metode kuesioner dengan disebar kepada 354 sampel yang ada. Dan hasil dari penelitian ini terbukti 5 dari 7 dimensi dari variabel *substitutes for leadership* yaitu variabel karakteristik tugas/pekerjaan dan karakteristik organisasi/kelompok berhubungan dengan kepuasan kerja dari para karyawan.

2.3.2 Penelitian Dong Xu, Zong, dan Yan Wang

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dong Xu, dkk (2013) dimana mereka meneliti bagaimana pengaruh *substitutes for leadership* terhadap kinerja dan kepuasan kerja para pekerja di China. Mereka mengambil sampel sebanyak 130 responden dengan menggunakan metode penyebaran kuesioner. Dari hasil penelitian mereka terbukti 7 dari 13 dimensi yang ada didalam tiga variabel *substitutes for leadership* yang diusulkan oleh Kerr dan Jermier mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja dari para pekerja di China tersebut.

2.4 Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini kerangka berpikir digambarkan sebagai berikut:



Kerangka berpikir di atas menggambarkan bagaimana faktor-faktor dari *substitutes for leadership* seperti karakteristik bawahan/pekerja, karakteristik tugas/pekerjaan, dan karakteristik organisasi/kelompok sebagai variabel independen mempengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

2.5 Pengaruh *Substitutes For Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Pada *substitutes for leadership* terdapat tiga karakteristik utama sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dari para karyawan, yaitu karakteristik bawahan/pekerja, karakteristik tugas/pekerjaan, dan karakteristik organisasi/kelompok (Kerr dan Jermier, 1978).

2.5.1 Karakteristik Bawahan/Pekerja dan Kepuasan Kerja

Menurut Arief Subyantoro (2009:11-19), setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja yang akan menyebabkan kepuasan kerja satu orang dengan yang lain berbeda pula meskipun bekerja ditempat yang sama. Perbedaan pekerja dari sisi kemampuan (*ability*), nilai, sikap (*attitude*), dan minat (*interest*) yang merupakan sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu akan meningkatkan kepuasan individu tersebut dalam bekerja. Adanya keragaman dari setiap individu baik dari sisi kemampuan, nilai yang terdapat dari pekerjaan, sikap

dan minat yang tinggi mendorong rasa puas dari setiap individu terhadap pekerjaannya.

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Gazioglu dan Tansel (2005) pengaruh karakteristik pekerja yang terdiri dari umur, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan etika kerja terhadap kepuasan kerja dapat terjadi karena karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya, tingkat pendidikannya, serta adanya etika dalam bekerja yang berdampak pada keterampilan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik yang pada akhirnya pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₁ : *Karakteristik pekerja/bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.*

2.5.2 Karakteristik Tugas/Pekerjaan dan Kepuasan Kerja

Karakteristik tugas/pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) dari Hackman dan Oldham dalam Dewita Heriyanti (2007:20), adalah suatu pendekatan terhadap pemerikayaan jabatan (*job enrichment*) yang dispesifikasikan kedalam 5 dimensi karakteristik inti yaitu

keragaman keterampilan (*skill variety*), jati diri dari tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*).

Menurut Hackman dan Oldham dalam Dewita Heriyanti (2007:20), setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Dengan memberi kebebasan pada karyawan dalam menangani tugas-tugasnya akan membuat seorang karyawan mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan demikian desain kerja yang berbasis ekonomi ini merupakan fungsi dan faktor pribadi. Kelima karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan memengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan perputaran karyawan.

Hasil penelitian Arief Subyantoro (2009), menyimpulkan bahwa karakteristik tugas/pekerjaan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus KUD di Kabupaten Sleman.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₂ : *Karakteristik tugas/pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.*

2.5.3 Karakteristik Organisasi/Kelompok dan Kepuasan Kerja

Sifat alami dari kelompok/organisasi akan memengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu. Penelitian terbaru mengindikasikan bahwa kelompok yang memerlukan kesalingtergantungan antara anggota dalam menyelesaikan pekerjaan, akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi (Van der Vegt, dkk, 2001 dalam Luthans, 2005).

Kelompok kerja yang baik atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan. Akan tetapi, faktor tersebut bukan hal penting bagi kepuasan kerja. Sebaliknya, jika kondisi sebaliknya yang terjadi orang sulit untuk bekerja sama, faktor itu mungkin memiliki efek negatif pada kepuasan kerja. Penelitian antar budaya yang terbaru menemukan bahwa jika anggota menentang tim secara umum dan aturan tim secara khusus, maka mereka akan

menjadi kurang puas daripada jika mereka menjadi bagian dari tim (Kirkman dan Shapiro, 2001 dalam Luthans, 2005).

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₃ : *Karakteristik organisasi/kelompok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.*

