

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan tentang beberapa teori yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian. Selain itu akan disertakan pula penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya untuk semakin memperkuat kebenaran empiris penelitian ini dan pada akhir bab akan dipaparkan mengenai kerangka penelitian yang digunakan serta beberapa beberapa hipotesis penelitian.

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Pemimpin merupakan pemegang kunci utama dalam sebuah organisasi untuk dapat meraih tujuannya. Pemimpin harus bisa memimpin anggota dalam organisasinya untuk menghadapi tantangan untuk berkembang serta mampu meningkatkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi menjadi keunggulan kompetitif yang berkesinambungan.

Organisasi yang dapat berjalan dengan baik apabila organisasi tersebut memiliki pemimpin yang baik dan bertanggung jawab. Pemimpin mampu mengarahkan organisasi yang dipimpin untuk mencapai tujuannya. Pemimpin bertanggung jawab atas keputusan jangka panjang yang diambil untuk kelanjutan hidup organisasi.

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Robbins (2013:402) adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai prestasi atau tujuan organisasi. Sumber daya dari pengaruh dapat berupa sumber formal, yaitu sesuatu yang disediakan organisasi untuk membantu mengembangkan kemampuan karyawan.

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengantisipasi *trend* masa depan, mengajarkan kemungkinan baru dan membangun organisasi menjadi komunitas yang berisikan orang-orang yang merasa tertantang (Kranenburg, 2013).

Thamrin (2012:566) memberikan dua definisi gaya kepemimpinan transformasional. Pertama pemimpin yang mampu mengubah nilai, kebutuhan, aspirasi, serta prioritas pengikut dan juga memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kedua, gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mempengaruhi bawahan ataupun pengikut mereka untuk meningkatkan kepekaan terhadap pentingnya hasil pekerjaan, memprioritaskan kelompok, serta meningkatkan kebutuhan bawahan mereka sehingga mereka memiliki kualitas hidup lebih baik.

Gaya kepemimpinan transformasional menjadikan hubungan antara pemimpin dan bawahan lebih kuat karena memiliki landasan kepercayaan dan komitmen, bukan hanya kontrak. Gaya kepemimpinan ini juga membantu pemimpin lain untuk menjadi pemimpin yang lebih baik.

3. Komponen Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bodla & Nawaz (2010 dalam Kranenburg, 2013) gaya kepemimpinan ini memiliki empat komponen, yaitu :

- a. *Idealized influence* merupakan pemimpin yang berperan sebagai pemberi contoh atau teladan bagi karyawan yang ia pimpin. Pemimpin ini di kagumi, di hormati, dan di percaya. Pemimpin yang berani mengambil resiko dalam mengambil keputusan sehingga pemimpin tersebut dinilai karyawan memiliki kemampuan yang baik.
- b. *Individualized consideration* merupakan pemimpin yang berperan sebagai pelatih dan guru bagi karyawan. Pemimpin ini menghargai kebutuhan dan keinginan individual dari karyawannya. Mereka juga memberikan tugas yang berbeda untuk membangun kemampuan karyawannya.
- c. *Inspirational motivation* merupakan pemimpin yang membangkitkan semangat kerja karyawan dan menunjukkan rasa antusias serta optimisme. Pemimpin ini mengajak karyawannya

untuk membangun misi mereka yang disesuaikan dengan misi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

- d. *Intellectual stimulation* merupakan pemimpin yang mengajak karyawan untuk belajar pengetahuan baru, membangun pemikiran kreatif, serta melatih mereka dalam melakukan *problem-solving*.

B. Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya memiliki peranan yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik. Menurut Ndraha (1977:4) budaya korporasi merupakan aplikasi budaya organisasi terhadap badan usaha.

Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading.

Hofstede (1986:21); Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993:12); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan

larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Kreitner dan Kinicki (1995:532); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

2. Komponen Budaya Organisasi

Menurut Wallach (1983; 30), cara untuk menganalisis budaya organisasi adalah dengan membagi budaya menjadi tiga kategori, yaitu:

- a. Budaya birokrasi (*bureaucratic culture*), yaitu budaya yang sangat terorganisasi dan sistematis yang didasari oleh kejelasan tanggung jawab dan otoritas. Organisasi dengan budaya ini bersifat stabil, terstruktur, memiliki prosedur yang jelas, hierarki yang jelas, dan berorientasi pada kekuatan.
- b. Budaya inovasi (*innovative culture*), yaitu lingkungan pekerjaan yang menantang, kreatif, dan berorientasi pada hasil.

- c. Budaya mendukung (*supportive culture*), yaitu budaya yang menunjukkan kerja sama tim dan berorientasi pada orang, mendukung dan memiliki kepercayaan satu dengan yang lain. Budaya ini harmonis, saling percaya, aman, humanistik serta kolaboratif.

C. Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Mowday et.al merupakan kesadaran diri dari seorang karyawan. Kepuasan kerja seorang karyawan akan memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional individu sehingga akan membantu meningkatkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999) dan Locke (1983); Kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan ataupun pengalaman-pengalaman pekerjaan. Nasarudin (2001); Igalens and Roussel (1999); *Job satisfaction may be as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ward and Sloane (1999); *elemen of job satisfaction* : (1) *relationship with colleagues*; (2) *relationship with head of department*; (3) *ability and efficiency of head of department*; (4) *hours of work*; (5) *opportunity to use initiative*; (6) *Promotion prospects*; (7) *salary*; (8); *job security*; (9) *actual work undertaken*; (10) *overall job satisfaction*. Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain: hubungan dengan sesama rekan kerja, hubungan dengan supervisi, durasi pekerjaan, kesempatan untuk mengembangkan diri, adanya kesempatan untuk promosi, gaji, keamanan pekerjaan, serta keseluruhan mengenai pekerjaan itu sendiri.

Penelitian Linz (2002); mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan komitmen organisasionalnya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

D. Komitmen Organisasional

1. Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan sebuah perasaan yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya, merasa harus bekerja lebih keras, dan setia pada organisasi (Meyer & Allen, 1998:195). Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang mendorong individu untuk lebih dekat dengan organisasi. Semakin berkomitmen seorang karyawan, maka ia akan semakin meningkatkan komitmen organisasional demi organisasi.

Komitmen organisasional menggambarkan seberapa jauh seseorang mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasinya untuk tetap tinggal di organisasi itu. Menurut Kanter (dalam Steers dan Porter, 1983: 335) komitmen organisasional merupakan keikutsertaan pelaku-pelaku sosial untuk memberikan energi dan loyalitas mereka kepada sistem-sistem sosial. Sedangkan menurut Salancik (dalam Steers dan Porter, 1983: 335) komitmen organisasional adalah suatu keadaan individu yang menjadikan dirinya dibatasi oleh tindakan-tindakannya dan melalui tindakan-tindakannya ini ia meyakinkan dirinya untuk tetap mempertahankan kegiatan-kegiatan dan keterlibatannya. Stephen P. Robbins memandang komitmen organisasional merupakan salah satu sikap kerja, karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Steers dan Porter (1983) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga indikasi sebagai berikut:

- a. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Kesiediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Terdapat banyak definisi yang menjelaskan komitmen organisasional secara luas. Sebagai perilaku, komitmen organisasional digambarkan sebagai:

- a. Hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari sebuah organisasi.
- b. Suatu keinginan untuk mencapai level yang tinggi dalam usahanya ketika berada di dalam organisasi tersebut.
- c. Kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Dengan kata lain, komitmen organisasional adalah sebuah perilaku yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan merupakan sebuah proses berkesinambungan di mana para karyawan tersebut menunjukkan perhatian mereka terhadap organisasi dan keberlanjutan kesuksesan dari organisasi tersebut.

2. Komponen Komitmen Organisasional

Menurut model yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991: 1-8), komitmen organisasional terdiri atas tiga komponen yaitu : *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Dalam model tersebut komitmen organisasional dipandang sebagai suatu keterikatan secara afektif antara karyawan dengan perusahaan, komitmen organisasional dipandang sebagai suatu kerugian-kerugian yang dipersepsikan jika karyawan meninggalkan perusahaan, dan komitmen organisasional dipandang sebagai suatu kewajiban atau keharusan karyawan untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Ketiga pandangan tersebut secara umum menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antar karyawan dengan perusahaan dan memiliki implikasi keputusan bagi karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaan.

- a. ***Affective Commitment.*** *Affective Commitment* merupakan keterikatan karyawan secara afektif kepada perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi atau kuat cenderung memiliki minat yang tinggi untuk tetap tinggal sebagai karyawan dalam perusahaan
- b. ***Continuance Commitment.*** *Continuance Commitment* merupakan keterkaitan karyawan kepada perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja yang berkaitan dengan persepsi karyawan tentang adanya kerugian-kerugian yang ditanggungnya jika saat ini ia

keluar dari perusahaan. Kerugian-kerugian tersebut misalnya dikaitkan dengan hilangnya status keanggotaan dari organisasi atau perusahaan.

- c. ***Normative Commitment***. *Normative commitment* merupakan salah satu komponen komitmen yang berkaitan dengan kewajiban atau keharusan karyawan untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Kewajiban atau keharusan tersebut timbul karena relevansi norma-norma atau nilai yang berlaku atau yang dianutnya; yang pada prinsipnya mengharuskan orang untuk bekerja.

E. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Sebelumnya

Tahun	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Terkait	Hasil/Temuan
2012	Zoran Susanj & Ana Jakopec	<i>Fairness Perceptions and Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment</i>	Persepsi, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional

Tahun	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Terkait	Hasil/Temuan
2014	Ni Made Ria Satyawati & I Wayan Suartana	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif bagi kinerja keuangan

F. Kerangka Penelitian

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Sangat penting bagi organisasi untuk berfungsi secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki peranan penting untuk membuat dan memelihara efektifitas organisasi. Banyak penemuan yang mengindikasikan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dapat memberi rasa puas maupun tidak puas bagi karyawan.



Gambar2.1: Kerangka Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Sumber: Dikembangkan oleh Penulis

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Setiap organisasi memiliki budaya yang membuat karyawan memiliki perilaku yang berbeda-beda, baik dari perilaku positif ataupun negatif. Budaya organisasi yang terbentuk sepanjang waktu dan memiliki pengaruh kuat pada karyawan akan menghasilkan rasa puas maupun tidak puas pada pekerjaannya.



Gambar 2.2: Kerangka Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Sumber: Dikembangkan oleh Penulis

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Menurut Meyer et al. (2002:252-276), kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berfokus pada perasaan dan pemikiran yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.



Gambar 2.3: Kerangka Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap
Komitmen Organisasional

Sumber: Dikembangkan oleh Penulis

Tabel 2.2: Hubungan antara Budaya, Motivasi, dan Kepuasan Kerja

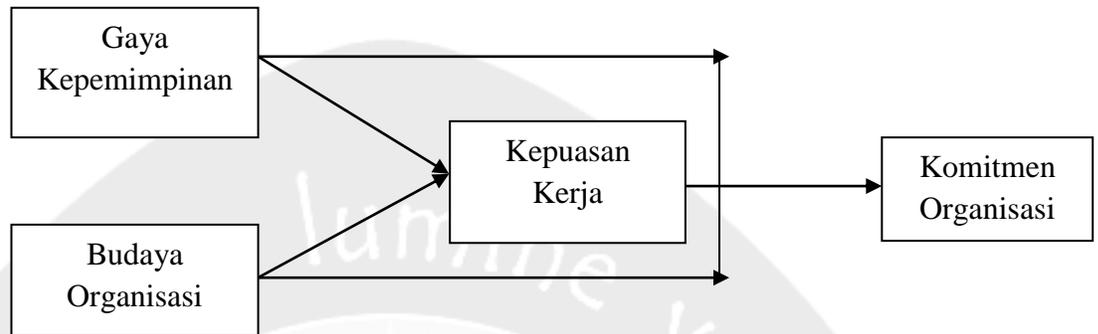
Budaya Organisasi	Motivator Individual	Kepuasan Kerja
Budaya Birokrasi	Kebutuhan akan kekuasaan	Supervisi
Budaya Inovatif	Kebutuhan akan prestasi	Promosi
Budaya Mendukung	Kebutuhan akan afiliasi	Sosial

Sumber: Wallach 1983

4. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mengajak karyawannya dalam proses pengambilan keputusan, mereka mendorong karyawan untuk berpikir kritis dan menggunakan pendekatan yang berbeda untuk menyelesaikan masalah, dan menyadari bahwa karyawan juga ingin diberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. (Avolio&Bass, 1994:42).

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka kerangka penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2.4 Kerangka Penelitian

Sumber: Dikembangkan dari penelitian Chatman Jennifer dan Bersade (1997; 34)

5. Hipotesis Penelitian

Gaya kepemimpinan transformasional mengurangi tingkat stress kerja dan moral karyawan. Memiliki hubungan yang baik dengan karyawan untuk meraih lebih dari yang diharapkan. Riset yang dilakukan Smith & Peterson (1988:25) dan Mohammad et al. (2011:149) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Budaya organisasi yang sesuai akan meningkatkan rasa puas karyawan pada pekerjaan yang ia lakukan. Dari 3 komponen budaya organisasi yang telah dijelaskan diatas, terdapat penelitian dari Wallach (1983:36), yang menyatakan bahwa budaya organisasi birokrasi memiliki

pengaruh kurang baik bagi kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa budaya inovasi dan mendukung memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional sangatlah penting karena banyak karyawan yang memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya. Hal ini terjadi karena kurangnya rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan berkurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan Samad (2007: 25), karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan memiliki pengaruh bagi komitmen organisasi.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Gaya kepemimpinan transformasional lebih condong pada situasi dimana pemimpin memberikan motivasi dan menanamkan nilai-nilai budaya organisasi terhadap karyawan. Maka dari itu, karyawan akan lebih merasa terikat dan menjadi bagian dari organisasi.

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

H5: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Gaya kepemimpinan transformasional memberikan bantuan pada karyawan saat mereka memerlukan. Menurut penelitian, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Disamping itu, budaya organisasi yang mendukung (*supportive*) akan memberikan rasa puas pada karyawan sehingga mereka menjadi lebih berkomitmen pada pekerjaan dan organisasinya (Lok, 2003:323-325).

H6: Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional melalui variabel kepuasan kerja.