**BAB II**

**TELAAH PUSTAKA**

1. **Hakikat Gaya Kepemimpinan**

Berbagai masalah tentang kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan - kelebihan dari pada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan - kelebihan tertentu.

Menurut Siagian kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.[[1]](#footnote-2)

Sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Namun konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”[[2]](#footnote-3)

Dalam agama Islam Allah SWT telah memberi tahu kepada manusia tentang pentingnya kepemimpinan sebagaimana dalam alquran kita menemukan banyak sekali ayat yang berkaitan dengan kepemimpinan. Salah satunya firman Allah SWT:

30. Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Al-Baqarah: 30)

Ayat ini menerangkan bahwa khalifah atau pemimpin adalah adalah pemegang mandat Allah SWT untuk mengemban amanah dimuka bumi ini. hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar. Karena tugas kepemimpinan adalah tugas fi sabilillah dan kedudukannya pun sangat mulia.

Pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan”[[3]](#footnote-4). Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya tersebut dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Gaya adalah “cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya”[[4]](#footnote-5).

Berdasarkan teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal dapat menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori diatas juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan yang dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan[[5]](#footnote-6). Selain itu Robert House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasikan lima gaya kepemimpinan[[6]](#footnote-7), yaitu:

1. **Gaya Direktif**

Pemimpin akan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai dan Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi.

House dan Mitchell menyatakan bahwa kepemimpinan direktif memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinaasi pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Griffin, pegawai yang mengerjakan tugas-tugas sulit tetapi karena kurang motivasi mereka tidak mau menerima situasi ini dengan mengatur aktivitas-aktivitas mereka sendiri. Oleh karena itu fungsi pimpinan dalam situasi ini adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan membuahkan hasil-hasil yang positif[[7]](#footnote-8).

1. **Gaya Supportif**

Gaya supportif menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya. Jika pemimpin ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok digunakan gaya kepemimpinan supportif. Jika bawahan tidak memperoleh kepuasan sosial dari kelompok gaya kepemimpinan supportif menjadi begitu penting. Sedangkan Yukl mengatakan apabila tugas tersebut terlalu menekan (*stresfull*), membosankan atau berbahaya, maka supportif akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan.

Gaya supportif, menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustasi. Bukti-bukti penelitian oleh House dan Mitchell dengan kuat menunjukkan bahwa pegawai yang mengerjakan tugas-tugas yang kurang memuaskan seperti ini cenderung memberikan respon positif terhadap sikap pimpinan yang supportif[[8]](#footnote-9) .

1. **Gaya Partisipatif**

Gaya partisipatif mengharapkan saran-saran dan ide bawahan  
sebelum mengambil suatu keputusan. Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai kendali yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar seperti takdir, gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif. Vroom dan Arthur Jago mengatakan bahwa partisipasi bawahan juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin.

Keadaan dimana kebutuhan untuk berkembang rendah dan pegawai  
mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sikap yang dianggap tepat untuk pegawai yang secara ego terlibat dengan pekerjaan dan mengalami kepuasan intrinsik dari tugas yang dikerjakan adalah sikap partisipatif dan berorientasi prestasi[[9]](#footnote-10) .

1. **Gaya Orientasi Prestasi**

Gaya orientasi prestasi menunjukkan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Menurut Yukl tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (*achievement*) dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang. Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik.

Pegawai yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dan mengerjakan  
tugas-tugas sulit menurut pembahasan konseptual House dan Mitchell sikap pemimpin yang paling tepat untuk pegawai ini adalah gaya partisipatif dan berorientasi prestasi[[10]](#footnote-11).

1. **Gaya Pengasuh**

Gaya pengasuh menunjukkan sikap yang tepat adalah campur tangan yang minim dari pimpinan. Dimana pemimpin hanya memantau kinerja tetapi tidak mengawasi pegawai secara aktif. Tidak dibutuhkan banyak interaksi antara pimpinan dengan pegawai sepanjang kinerja pegawai tidak menurun. Pimpinan merasa lebih tepat untuk tidak campur tangan dengan tugas-tugas pegawai[[11]](#footnote-12) .

1. **Komitmen Organisasi**

Pengertian komitmen organisasi menurut Porter adalah kekuatan yang dimiliki seorang individu dalam mengidentifikasikan dirinya dalam organisasi,[[12]](#footnote-13) sementara Hasan menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan individu untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi.[[13]](#footnote-14) McNeese-Smith mendefinisikan komitmen sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan untuk terlibat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi.[[14]](#footnote-15)

Mowday, Potter, dan Steers mendefinisikan komitmen organisasi sebagai:

‘*The relative strenghtof an individual’s identification with and involvement in a particular organization”.*

Definisi di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk bercirikan: 1) adanya kepercayaan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, 2) adanya kesiapan untuk bekerja keras, serta 3) adanya keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi[[15]](#footnote-16)

Definisi komitmen organisasi dalam penelitian ini mengarah kepada teori dari Allen dan Meyer yang mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen akan bekerja penuh dedikasi, yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Allen dan Meyer menyebutkan tiga komponen komitmen organisasi yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*)[[16]](#footnote-17). Hal yang umum dari ketiga komponen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasinya, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaan dalam organisasi.

Adapun definisi dan penjelasan dari setiap komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut[[17]](#footnote-18):

1. **Komitmen Afektif**

Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Dengan demikian karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut.

* + Emosional

Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organissi sebagai prioritas utama.

* + Identifikasi

Komitmen afektif muncul karena kebutuhan,dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan

* + Keterlibatan karyawan dalam organisasional

1. **Komitmen Kontinuans**

Komitmen kontinuans atau berkelanjutan berkaitan dengan pertimbangan adanya untung rugi dalam diri karyawan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

* + Kerugian bila meninggalkan organisasi

Komitmen berkelanjutan merujuk pada kekuatan kecenderungan seseorang untuk tetap bekerja disuatu organisasi karena tidak ada alternatif lain. Komitmen berkelanjutan yang tinggi meliputi waktu dan usaha yang dilakukan dalam mendapatkan keterampilan yang tidak dapat di transfer dan hilangnya manfaat yang menarik atau hak-hak istimewa sebagai senior.

* + Karyawan membutuhkan organisasi

Karyawan tetap bekerja dalam organisasi karena karyawan mengakumulasikan manfaat yang lebih yang akan mencegah karyawan mencari pekerjaan lain.

1. **Komitmen Normatif**

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi. Komitmen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan.

* + Kesetiaan yang harus diberikan karena pengaruh orang lain

Komitmen yang terjadi apabila karyawan terus bekerja untuk organisasi disebabkan oleh tekanan dari pihak lain untuk terus bekerja dalam organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki tahap komitmen normatif yang tinggi sangat mementingkan pandangan orang lain terhadap dirinya jika karyawan meninggalkan organisasi.

* + Kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi

Komitmen ini mengacu kepada refleksi perasaan akan kewajibannya untuk menjadi karyawan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa karyawan tersebut memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat bekerjanya sekarang. Dengan kata lain komitmen yang ada pada diri karyawan disebabkan oleh kewajiban-kewajiban pekerjaan karyawan terhadap organisasi.

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan  
terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Aranya et al  
(1982) dalam Trisnaningsih (2004) yang mengadakan penelitian pada sektor  
akuntan publik, demikian juga hasil penelitian dari Abdulkadir (2005) yang  
menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja  
karyawan. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa komitmen  
organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan  
kerja.[[18]](#footnote-19)

1. **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya atau penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya[[19]](#footnote-20). Definisi lain kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis[[20]](#footnote-21) Sedangkan menurut Rivai kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja[[21]](#footnote-22). Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuannya bekerja[[22]](#footnote-23). Apabila seseorang mendambakan sesuatu, maka itu berarti bahwa ia memiliki suatu harapan, dan dengan demikian seseorang akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Dan jika harapannya itu terpenuhi, maka akan merasa puas.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri  
seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseoarang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi[[23]](#footnote-24). Lebih lanjut Robbins mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Robbins menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu [[24]](#footnote-25):

1. **Faktor-Faktor Pemeliharaan** (*Maintenance Faktors)*

*Maintenance* *faktors* adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi faktor-faktor :

a*.* Gaji atau upah (*Wages or Salaries*)

b. Kondisi kerja (*Working Condition*)

c.Kebijaksanaan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and*  
*Administration*)

d. Hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relation*)

e. Kualitas supervisi (*Quality Supervisor*)

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan gairah bekerja bawahan dapat ditingkatkan. *Maintenance faktors* ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

1. **Faktor-Faktor Motivasi**

Faktor-faktor adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor motivasi ini meliputi :

a. Prestasi (*Achievement*)

b. Pengakuan (*Recognition*)

c. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)

d. Tanggung jawab (*Responsibility*)

e. Pengembangan Potensi individu (*Advancement*)

f. Kemungkinan berkembang (*The possibility of growth*)

Teori di atas menimbulkan interprestasi bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar faktor pemeliharaan dan faktor motivasi dapat dipenuhi. Banyak kenyataan yang dapat dilihat misalnya dalam suatu perusahaan, kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak daripada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakan. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju.

Menurut Strauss dan Sayles "kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri sebab karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustasi”[[25]](#footnote-26).

Menurut Luthans dalam Umar ada 5 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah
2. Pekerjaan itu sendiri.
3. Promosi Pekerjaan.
4. Kepenyeliaan (supervisi)
5. Rekan kerja[[26]](#footnote-27)

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal yang dapat dijadikan indikator dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan yang selanjutnya dalam penelitian ini akan dijadikan indikator dalam mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan

1. Kepuasan karyawan terhadap gaji.

2. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

3. Kepuasan karyawan terhadap teman kerja.

4. Kepuasan karyawan terhadap penyelia

5. Kepuasan karyawan terhadap promosi jabatan.

**D. Penelitian yang Relevan**

Pelitian yang relevan yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian antara lain, diperoleh dari Griffin (1980) dalam Yukl (1990) dalam melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur divisi perusahaan besar multinasional, tentang sikap pimpinan yaitu: gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya pengasuh, yang berhubungan dengan bentuk tugas seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dan ditemukan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Darwito (2008) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, studi pada RSUD kota semarang, penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja,dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi,komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,dan gaya kepemimpinan berpengaruh poxitif terhadap kinerja karyawan

Lok dan Crawford (2004) meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dengan perbandingan sampel antara Hongkong dan Australia. Ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya inovatif dan gaya supportif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan gaya birokrasi tidak ada hubungan yang signifikan.

Ostroff (1992), penelitiannya menganalisis hubungan antara kepuasan  
kerja, sikap karyawan (komitmen, penyesuaian dan *stress psychologis*) dan kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan terhadap 13.808 pengajar di 298 sekolah menengah di Negara Amerika dan Kanada. Hasil penelitiannya mendukung adanya hubungan antara kepuasan kerja, sikap pekerja dengan kinerja organisasi.

Alimuddin (2002) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan ialah: ada pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi) terhadap kinerja pegawai; Hasil analisis data menunjukkan: terdapat pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai.

Scarnati (2002) penelitian tentang pengamatan bawahan atau karyawan terhadap segala sesuatu yang dikatakan dan dilakukan pemimpin memiliki pengaruh pada organisasi, serta memberikan panduan, teknik, dan contoh tentang praktek terbaik yang berhasil membentuk persepsi kepemimpinan.

Longer dan Kanungo (1987) mengetengahkan teori-teori tentang  
kepemimpinan karismatik dalam organisasi. Yukl (1989), Bass (1990), dan  
Deluga (1988) yang telah banyak menulis dan meneliti tentang kepemimpinan  
(*leadership*). Menurut Yukl (1989) Kepemimpinan adalah proses untuk  
mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu  
dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk  
memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

1. Erdiyanti,*Dasar-Dasar Manajemen* (kendari:CV Shadra) 2009.h. 15 [↑](#footnote-ref-2)
2. Darwito”*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinanterhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan” (studi pada RSUD kota semarang)* tesis program pasca sarjana magister manajemen universitas diponegoro(tidakdipublikasikan) 2008,,h. 34 [↑](#footnote-ref-3)
3. Zulkifli Musthan, M.Si.M.Pd, *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Motivasi Kerja Guru Disulawesi Tenggara* (Makassar:Yayasan Fatiya) 2004 cet :1 h. 16 [↑](#footnote-ref-4)
4. M Thoha., *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku,*(Rajawali Press , Jakarta) 2001,.h. 49 [↑](#footnote-ref-5)
5. Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo,”*Perilaku Organisasi*”, Buku 1, Edisi Kelima,(Salemba Empat, Jakarta) 2005,.h. 115. [↑](#footnote-ref-6)
6. Yukl, Gary A, “*Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”*, Journal of Management,[n.p] Vol 15, No.2,1989,,h. 251-289 [↑](#footnote-ref-7)
7. *Ibid* [↑](#footnote-ref-8)
8. *Ibid* [↑](#footnote-ref-9)
9. *Ibid* [↑](#footnote-ref-10)
10. *Ibid* [↑](#footnote-ref-11)
11. *Ibid* [↑](#footnote-ref-12)
12. Porter, David M, Jr. *Gender differences in managers’ conceptions and perceptions of commitment to the organization*.*Sex Roles.* 2001.Vol. 45 (5/6), pp:h. 375-398 [↑](#footnote-ref-13)
13. Hasan, Lenny. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian Perdangan Pertambangan Dan Energi Kota Padang*. *Jurnal Manajemen dan* *Kewirausahaan.*Vol.3 (1): 2012. h. 57-92 [↑](#footnote-ref-14)
14. McNeese-Smith, Dona, “*Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment’* Hospital and Health Services Administration, Vol.41, No.2, 1996, h, pp.160-175 [↑](#footnote-ref-15)
15. Mowday, R.T., Porter, L.W.,& Streers, R.M*Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*.(New York: Academic Press 1982)..h. 186 [↑](#footnote-ref-16)
16. Allen, N.J., & Meyer, J.P. *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization*. Journal of occupational psychology, 63,(1990). H. 1-18 [↑](#footnote-ref-17)
17. http;//www.arisan86-komitmenorganisasi-liche-seniaty-chairy , diunduh pada tanggal 15 april 2015 [↑](#footnote-ref-18)
18. Darwito”*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinanterhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan” (studi pada RSUD kota semarang)* tesis program pasca sarjana magister manajemen universitas diponegoro(tidakdipublikasikan) 2008,,h. 59 [↑](#footnote-ref-19)
19. Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia.(PT. Indeks. Jakarta) 2006..h.103 [↑](#footnote-ref-20)
20. Darwito *Op. cit..*  h. 82 [↑](#footnote-ref-21)
21. Veitzhal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* : Dari Teori ke Praktik.(PT Raja Grafindo Persada. Jakarta) 2004.,h. 475 [↑](#footnote-ref-22)
22. Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*. Cetakan Keempat.(PT Rineka Cipta. Jakarta) 2006..h. 79 [↑](#footnote-ref-23)
23. Darwito, *Op.cit..*h. 46 [↑](#footnote-ref-24)
24. Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, (PT Indeks Jakarta) 2006,.h. .214. [↑](#footnote-ref-25)
25. T. Hani Handoko *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta: BPFE.) 2000. h. 196 [↑](#footnote-ref-26)
26. Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia*.( Jakarta: Gramedia Pustaka Utama) 2005..h. 36 [↑](#footnote-ref-27)