

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Landasan Teori

2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen

Menurut Terry dalam Ardana (2012:4), mendefinisikan “ Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan daya lainnya”. (Hasibuana,2015:2) mendefinisikan tentang “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Dari definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan seni yang dapat menyelesaikan pekerjaan melalui kerja sama dengan orang lain yang memiliki kemampuan untuk melihat totalitas pada masing – masing bagian untuk mencapai tujuan bersama.

b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi.Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelolah orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang prilaku manusia dan kemampuan mengelolahnya.

Bermacam – macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia ada yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai

manpower management serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi, pada sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (Manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia untuk mengelola unsur secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas atas pekerjaannya, sehingga dapat bekerja secara maksimal dalam usaha mencapai tujuan” (Sutrisno,2009:5).

Seperti yang dikemukakan (Schuler dalam Sutrisno,2009:6) “manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan - tujuan organisai”.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan – tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemeneini setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing – masing organisasi, tujuan MSDM yaitu meliputi (Cushway dalam Sutrisno, 2009;7) :

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotifasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerjaan yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisai mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam perkembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu mamajer lini mencapai tujuanya.
- 5) Menanganai berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuanya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

d. Fungsi – fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian (Sutrisno,2009:10).

- 1) Perencanaan (*planning*)
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu mewujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*)
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- 3) Pengarahan (*directing*)
Pengarahan adalah kegiatan member petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan member arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- 4) Pengadaan (*procurement*)
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- 5) Pengendalian (*controlling*)
Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
- 6) Pengembangan (*development*)
Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

- 7) *Kompensasi (Compensation)*
Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.
- 8) *Pengintegrasian (integration)*
Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercapai kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena persatuan dua kepentingan yang berbeda.
- 9) *Pemeliharaan (maintenance)*
Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- 10) *Kedisiplinan*
Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.
- 11) *Pemberhentian (separation)*
Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik – baiknya dalam mengelolah pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

e. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tantangan MSDM pada pokoknya terbagi menjadi tiga, yaitu sebagai berikut (Iman, 2015:5) :

- 1) *Tantangan Lingkungan (Environmental Challenges)*
 - (a) *Keragaman tenaga kerja (Workforce Diversity)*
Pengetahuan tentang keanekaragaman tenaga kerja sangat perlu untuk menjamin ketepatan rekrutmen, di Jakarta misalnya, keanekaragaman

tenaga kerja sangat tinggi, baik bila ditinjau dari sisi etnis asli dan pendatang maupun dari sisi usia.

(b) Generasi Y

Generasi Y atau bisa disebut Gen Y , adalah orang – orang yang dihasilkan pada 1977 hingga 2002 (Dessler, 2013), atau bila dihitung sampai 2014, yaitu orang yang berumur 12 hingga 37 tahun.

(c) Globalisasi

Globalisasi diartikan sebagai kondisi ekonomi suatu Negara dimana drajat saling kebergantungan sangat tinggi dengan ekonomi Negara lain di dunia ini.

(d) Peraturan perundang – undangan (*Legislation*)

Peraturan Badan Pengawas Pasar Modal (Bapepam) yang memperbolehkan perusahaan asing menguasai sebagian besar saham perusahaan nasional yang telah masuk bursa (*go public*). Undang – undang yang mengatur hubungan manajemen karyawan akan mempengaruhi metode yang digunakan departemen personalia

(e) Perkembangan pekerjaan dan peran keluarga (*Evolving work and family roles*)

Proporsi *dual-career* (karier ganda) dalam keluarga dimana suami istrisama – sama bekerja untuk memperoleh pendapatan telah menggejala, di Indonesia belum ada segi tentang ini, tetap di AS tercatat adanya peningkatan *dual-career* ini, yaitu sebesar 45% pada 1975 meningkat menjadi 54% 1980 dan meningkat lagi menjadi sekitar 70% 1993

(f) Kegiatan pesaing

Menurut Kelly (2013), kegiatan saling bersaing dengan saling membajak manajemen potensial ini akan terjadi pada pekerjaan - pekerjaan “panas” (*hot job*) seperti bidang – bidang : Akutansi dan keuangan, perbankan, call Center (pusat layanan konsumen), teknik dan kejuruteraan, sumber daya manusia, *IT, Office Support, Suply Chain* dan *logistik*, pemasaran dan iklan telekomunikasi, minyak dan gas seta pertambangan

(g) Teknologi

Dampak perubahan teknologi pada MSDM adalah pada perubahan dan keterampilan. Perkembangan pesat komputer telah mengubah bisnis secara mendasar, apalagi dengan perkembangan dunia internet.

(h) Multi budaya

Manajemen harus peka terhadap perbedaan etnis dimana kemudian kemudian membentuk budaya yang diyakini sebagai nilai – nilai yang dijunjung tinggi dalam melakukan dan membimbing perilaku keseharian, dalam perusahaan yang memiliki tenaga kerja multi budaya

2) Tantangan Organisasi

Tantangan SDM juga datang dari dalam organisasi disebabkan perusahaan mengejar sasaran – sasaran ganda sehingga memerlukan trade – off antara tujuan – tujuan financial, pemasaran, produksi, dan lain – lain. Karena tujuan MSDM hanya merupakan salah satu tujuan perusahaan, manajer MSDM akan menghadapi tantangan internal organisasi.

a) Tantangan Individual

(1) Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran seberapa jauh nilai tambahan individual karyawan terhadap barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan. Terbesar adalah output per individual, tertinggi adalah produktivitas organisasi. Dua faktor penting yang mempengaruhi produktivitas individual adalah kemampuan dan motivasi.

(2) Kewirausahaan

Kewirausahaan adalah kegiatan individual dalam masyarakat yang bertujuan untuk memperoleh pendapatan ekonomi secara mandiri dengan keberanian mengambil resiko. Dalam suatu negara, kewirausahaan adalah payung penyelamat atas kegagalan pemerintah dalam menyediakan lapangan kerja bagi warganya. Pada saat ini kewirausahaan (*entrepreneurship*) sangat digalakan bahkan dalam beberapa negara penggalakan itu sudah sampai pada area pendidikan, yaitu memasukan kewirausahaan sebagai satu mata pelajaran wajib yang harus diikuti oleh setiap siswa.

2.1.1.2 Gaya kepemimpinan

a. Pengertian gaya kepemimpinan

Menurut Ardana (2012:181) “ Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku tersebut bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai – nilai, asumsi, persepsi, harapan, maupun sikap yang ada pada pemimpin”. Sementara itu menurut (Prasetyo dalam Dimiyati, 2014: 71), “ gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai apa yang diinginkan.”

Menurut (Thoha, 2014:49),“ gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.”

Dari definisi para ahli diatas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan merupakan tindakan atau sifat yang mempengaruhi perilaku orang lain untuk menjalankan apa yang dikendakinya. Pada saat apapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, di muka telah diterangkan bahwa kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang kedalam aktifitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan orang tadi perlu mengembangkan staf dan iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktifitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk digunakan sebagai pedoman bagi pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya.

b. Jenis – jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut *Universty of Iowa studies*, yang dikutip *Robbins* dan *Coulter* (Damyanti,2014:71), ada empat gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1) Gaya Kepemimpinan Diktator/Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang memutuskan segala keputusan dan kebijakan pada diri pemimpin secara penuh. Disini pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan, memberitahukan sasaran utama maupun sasaran minornya. Ia juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar apabila anggota yang memiliki kompetensi rendah, tetapi komitmennya tinggi. Kepemimpinan diktator atau bisa disebut kepemimpinan otokrasai / otoriter adalah suatu kepemimpinan dimana seseorang pemimpin bertindak sebagai diktator. Pemimpin adalah penguasa dan semua kendali ada ditangan pemimpin .

(a) Cirri – cirri kepemimpinan *dictator / otoriter* :

- (1) Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin
- (2) Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pemimpin
- (3) Komunikasi berlangsung satu arah

- (4) Pengawasan dilakukan secara ketat
 - (5) Praksara dari atas dan tanpa kesempatan bawahan untuk memberikan kesempatan
 - (6) Lebih banyak kritik dari pada pujian
 - (7) Pemimpin menuntut kesetiaan dan presentasi sempurna
 - (8) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pemimpin
- (b) Kelemahan gaya kepemimpinan dictator / otoriter :
- (1) Keputusan dapat diambil secara cepat
 - (2) Mudah dilakukan pengawasan
- (c) Kelemahan gaya kepemimpinan diktator
- (1) Keberhasilan yang dicapai disebabkan ketakutan bawahan terhadap atasannya dan bukan atas dasar keyakinan bersama
 - (2) Disiplin yang terwujud selalu dibayang – bayangi dengan ketakutan akan hukuman yang keras, bahkan pemecatan
 - (3) Setiap perbedaan diantara anggota kelompok diartikan sebagai kelicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau intruksi yang telah diberikan
 - (4) Inisiatif dan gaya pikir anggota sangat dibatasi sehingga tidak diberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapatnya
 - (5) Penguasaan hanyalah berarti mengontrol, apakah segala perintah yang telah diberikan ditaati atau dijalankan dengan baik oleh anggotanya
 - (6) Pemimpin melaksanakan inspeksi, mencari kesalahan, dan meneliti orang – orang yang dianggap tidak taat kepada pemimpin, kemudian mengancam orang – orang tersebut dengan hukuman, dipecat, dan sebagainya. Sebaliknya, orang – orang yang berlaku taat dan menyenangkan pribadinya dijadikan anak emas dan diberikan penghargaan
 - (7) Kekuasaan berlebih ini dapat menimbulkan sikap menyerah tanpa kritik dan kecenderungan untuk mengabaikan perintah dan juga tugas jika tidak ada pengawasan langsung

2) Gaya kepemimpinan *Autokratis*

Menurut (Rivai dalam dimiyanti,2014: 73) “kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.” *Robbins* dan *Coulter* menyatakan “gaya kepemimpinan *autokratis* mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri, mendikte tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi.”(Dimiyanti,2014:74) :

Adapun ciri – cirinya menurut Sukanto gaya kepemimpinan autokratis (Dimiyanti,2014:73) :

- (a) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin
- (b) Teknik dan langkah – langkah didikte oleh atasan setiap waktu sehingga langkah – langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas
- (c) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerja sama setiap anggota

Sedangkan menurut Handoko dan Reksohadiprodo ciri – ciri gaya kepemimpinan outokratis (Dimiyanti,2014:73) :

- (a) Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan
- (b) Komunikasi hanya satu arah, yaitu kebawahan saja
- (c) Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota
- (d) Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif, kecuali jika menunjukkan keahliannya

3) Gaya kepemimpinan *Demokratis / Partisipatif*

Menurut (*Robbin dan Coulter* dalam Dimiyanti,2012:74) Gaya kepemimpinan demokratis yaitu mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikut sertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan. Sementara itu menurut *Jarris* menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan knowledge dan kreatifitas dan kreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motifator bagi karyawan dalam bekerja”.

Adapun ciri – ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut Sukanto dalam (Dimiyanti,2014:74)

- (a) Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin
- (b) Kegiatan – kegiatan disiskusikan, langkah – langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk – petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternative produser yang dapat dipilih
- (c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok

Sementara itu, ciri –ciri gaya kepemimpinan demokratis Handoko dan reksohandiprodo (Dimiyanti,2014:75)

- (a) Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi
- (b) Menekankan dua hal, yaitu bawahan dan tugas
- (c) Pemimpin adalah objektif *factminded* dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok bisa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan

4) Gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* (Kendali Bebas)

Menurut (Robbins dan Coulter dalam Dimiyanti,2014:75). “ gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan kebebasan pada karyawan atau kelompok dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara karyawannya paling sesuai”,

Menurut Sukanto (Dimiyanti,2014:75), cirri – cirri gaya kepemimpinan kendali bebas adalah :

- (a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dan pemimpin
- (b) Bahan – bahan yang bermacam – macam disediakan oleh pemimpin yang membuat anggota selalu siap apabila dia memberikan informasi pada saat ditanya
- (c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dan penentuan tugas
- (d) Kadang – kadang memberikan komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian

Cirri – cirri gaya kepemimpinan kendali bebas menurut Handokok dan Reksohadiprodjo (Dimiyanti,2014:75), yaitu :

- (a) Pemimpin membiarkan bawahannya mengatur dirinya sendiri
- (b) Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum
- (c) Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok

Dari beberapa macam gaya kepemimpinan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertukar pendapat. Adapun pengambilan keputusan akhir setelah saling mengeluarkan pendapatnya tetap ada ditang pemimpin, Dengan demikian, pemimpin dan bawahan akan bersosialisasi sehingga tidak ada rasa kecenderungan dan kegiatan atau pekerjaan pun akan terasa santai dan nyaman alaupun harus tetap serius.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut House dalam Thoha (2006:42) Terdapat empat gaya kepemimpinan yang dijelaskan dalam teori *path goal*. Secara pokok teori *path goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Keempat gaya tersebut sebagai berikut :

1) Kepemimpinan direktif

Tipe ini sama dengan kepemimpinan otokratis. Bawahan tau dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin, dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

- 2) Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*)
Kepemimpinan model ini memiliki kesediaan untuk menjalankan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan memiliki perhatian dari bawahan.
- 3) Kepemimpinan partisipatif
Pada gaya ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran – sarang dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan tetap berada ditangannya.
- 4) kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi
gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.
Menurut teori *path goal* macam – macam gaya kepemimpinan tersebut dapat digunakan oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda.

2.1.1.3 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai alah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Jones mendefinisikan kultur organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagai yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi (Fahmi,2014:50).

Organisasi pada dasarnya menjalani tahap demi tahap dari waktu ke waktu, atau yang bisa disebut dengan siklus organisasin. Artinya suatu organisasi yang tumbuh dan berkembang dia akan menjalani suatu proses kehidupan atau *living organism*. Ini sebagaimana dikatakan oleh Taliziduhu Ndraha bahwa Sebagai *living organism* yang sudah ada suatu organisasi merupakan output proses panjang di masa lalu, sedangkan sebagai produk proses organizing, organisasi adalah alat bantu atau input bagi usaha mencapai tujuan” (Fahmi,2014:50).

b.Fungsi Budaya Organisasi

Setiap organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan adaptasi external.Permasalahan internal dan external saling berkaitan sehingga harus dihadapi secara simultan. Oleh sebab itu fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya sehingga dapat mengurangi kecemasan ketidak pastian dan kebingungan (Yukl dalam Sunyoto,2015:151). Budaya Organisasi memiliki dua fungsi utama yaitu :

- 1) Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu sehingga mereka akan mengerti bagaimana beriteraksi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan member seseorang dan rekan –

rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerja sama secara efektif

- 2) Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuan dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespon perubahan zaman, pesaing, inovasi, dan pelayanan terhadap konsumen. (Safaria dalam Sunyoto,2015:151)

c. Tipe – Tipe Budaya Organisasi

Para peneliti berusaha untuk mengidentifikasi dan mengukur berbagai tipe budaya organisasi dengan tujuan untuk mempelajari hubungan antar tipe efektivitas budaya dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh adanya anggapan bahwa budaya tertentu lebih efektif dari pada budaya yang lain (Kreitner dan Kinicki dalam Sunyoto,2015:153).

Ada 3 tipe budaya organisasi, yaitu budaya konstruktif, budaya pasif defensif, dan budaya agresif defensif serta masing – masing tipe hubungan dengan seperangkat keyakinan normative yang berbeda. Keyakinan normatif menunjukkan pemikiran dan keyakinan individu mengenai bagaimana anggota dari suatu kelompok atau organisasi diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan yang lain.

- 1) Budaya konstruktif.
Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normative yang berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan, dan persatuan.
- 2) Budaya pasif-defensif
Budaya ini bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
- 3) Budaya agresif-defensif
budaya ini mendorong karyawan mengerjakan tugas – tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

d. Pengaruh Budaya dalam mendorong pembentukan manajemen kinerja

Pengaruh budaya dalam mendorong pembentukan manajemen kinerja terasa sangat sering didiskusikan terutama oleh para manajer diberbagai perusahaan. Dari berbagai literatur yang diperoleh dijelaskan bahwa disebutkan jika suatu organisasi menerapkan budaya kuat maka itu akan mendorong terjadinya peningkatan keefektifan pada organisasi tersebut. Menurut Stephen Robbins “Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan

kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama – sama secara luas”(Fahmi,2014:51).

Sebuah budaya organisasi tidak dengan sendirinya terbentuk, namun semua itu melalui proses yang panjang yaitu menyangkut dengan berbagai interaksi yang terjadi di lingkungan organisasi tersebut. (Edgar H. Shein dalam Fahmi,2014:52) mengatakan budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara:

- 1) Bias dan asumsi para pendirinya, dan
- 2) Apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dipekerjakan oleh para pendiri, dari pengalaman mereka sendiri.

Suatu organisasi jika ingin mempertahankan budaya kuat maka organisasi tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus – menerus kepada para karyawannya. Karena jika suatu organisasi tidak konsisten merupakan suatu budaya kuat kepada para karyawannya maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu akan menjadi lemah. Lemahnya perusahaan akan memberi pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja perusahaan. Contohnya dalam menerapkan budaya disiplin. Penerapan kedisiplinan pada lingkungan kerja adalah sangat membantu dalam meningkatkan kualitas kerja. Namun jika konsep kedisiplinan yang diterapkan adalah terlalu berlebihan maka ia bukan hanya berdampak positif tapi juga bisa berdampak tidak baik. Salah satunya karyawan menjadi sangat kaku dalam bekerja terutama dalam mengambil tindakan – tindakan tertentu, yaitu karyawan takut jika tindakan yang diambilnya tersebut malah akan dianggap melanggar kedisiplinan. Karena itu jika ingin dibuat perubahan budaya organisasi maka sebaiknya dilakukan atas dasar konsep “representative dan aspiratif” serta ditindak lanjuti dengan sosialisasi. Dengan tujuan agar pembuatan konsep pengubahan budaya organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik dan sukses.

Menurut (Siehl dalam Fahmi,2014:53) bahwa para pegawai akan dapat lebih menerima perubahan budaya jika:

- 1) Rekor keberhasilan organisasi tersebut sebelumnya hanya sedang – sedang saja.
- 2) Para pegawai umumnya tidak puas, dan
- 3) Citra dan reputasi pendiri dipertanyakan.

Suatu organisasi memiliki karakteristiknya masing – masing, dan karakteristik tersebutlah yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Stephen Robbins karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu (Fahmi,2014:53) :

- 1) Inisiatif individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko. sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- 3) Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi. Tingkat sejauh mana unit – unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

- 5) Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- 7) Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- 8) Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi tambahan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria potensi pegawai sebagai kebalikan diri senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola – pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

e. Indikator Budaya Organisasi

Dalam kehidupan berorganisasi terdapat indikator budaya organisasi menurut

Umar (2008:18) :

- 1) Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan
- 2) Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko
- 3) Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi
- 4) Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi
- 5) Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi
- 6) Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi
- 7) Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka
- 8) Pola komunikasi.

2.1.1.4 Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah *a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience*. Definisi itu mengatakan bahwa kepuasan adalah keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans,2011 dalam Kaswan,2015:87).

Menurut (Kinicki dan Footage dalam Kaswan,2015:88) yang menyatakan "job satisfaction is an affective or emotional response towards various facets of one's job" dari pernyataan ini, kepuasan kerja merupakan tanggapan afektif atau emosi terhadap berbagai fase pekerjaan seseorang. Pengertian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal. Tepatnya, orang bisa relatif puas dengan satu atau beberapa aspek pekerjaannya, tetapi mungkin tidak puas dengan satu aspek atau beberapa aspek lain dari pekerjaannya.

b. Penentu Kepuasan Kerja

Menurut Bisen dan Priya,2010 dalam (Kawasan,2015:89)ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja :

- 1) Faktor – faktor yang terkait dengan pegawai
- 2) Faktor – faktor yang terkait dengan pemberi kerja, organisasi atau perusahaan,dan
- 3) Faktor – faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri
 - (a) Faktor – faktor yang terkait dengan pegawai
 - (1) **Usia.** Pegawai dalam kelompok usia yang lebih tinggi lebih puas dari pada pegawai yang lebih muda. Karena pada saat itu mereka yang dalam usia lebih tua memiliki kehidupan yang stagnan kehidupan mereka yang sudah mapan dan mereka telah memperoleh hampir semua yang mereka inginkan disbanding dengan pegawai yang lebih muda
 - (2) **Jenis kelamin.** Biasanya perempuan memiliki tingkat aspirasi dan ekspektasi yang lebih rendah dari pada laki – laki oleh karena itu mereka lebih puas dengan pekerjaannya salah satu alasan kepuasan itu adalah karena mereka tidak memiliki beban ekonomi seberat laki – laki
 - (3) **Lamanya pengabdian.** Ini juga merupakan faktor penentu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai pada tahap awal mengalami kepuasan kerja yang lebih besar tetapi ketika mereka mencapai usia 45 tahun sampai 55 tahun tingkat kepuasan kerja mereka menurun dan akan meningkat lagi setelah usia ini
 - (4) **Kepribadian.** Pegawai yang mampu berinteraksi dan hubungan baik dengan atasannya, kolega, keluarga, dengan bos atau manajemen merasa lebih puas dibandingkan mereka yang tidak seperti itu
 - (5) **Orang yang bergantung.** Pencari nafkah dengan sedikit tanggungan (orang yang bergantung padanya) lebih puas terhadap

pekerjaanya dari pada mereka dengan tanggungan keluarga yang lebih besar

- (6) **Ambisius.** Ketika kinerja dan ambisi pegawai tidak terpenuhi dari pekerjaan yang ada maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan
 - (7) **Kemampuan mental.** Jika pegawai memiliki kemampuan mental yang tinggi dibandingkan persyaratan yang dituntut untuk pekerjaan tertentu hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan. Mereka merasa tidak memperoleh sesuatu sesuai dengan kemampuannya.
- (b) Faktor yang terkait dengan organisasi
- (1) **Gaji.** Sejumlah upah/gaji yang diterima dan tingkat dimana hal itu bisa dipandang sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
 - (2) **Kesempatan promosi.** Jika pegawai tidak memperoleh promosi sesuai dengan kinerja dan kemampuannya, hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan. Begitu juga, promosi yang tidak tepat waktu bisa menimbulkan ketidakpuasan.
 - (3) **Rasa aman.** Jika pegawai rasa aman secara sosial, ekonomi, dan psikologis dari pekerjaannya, hal itu akan membawa kepuasan maksimum di antara para pegawai.
 - (4) **Pengawas / penyelia.** Jika penyelia suportif, fair dan berpengetahuan luas, hal itu akan mendatangkan loyalitas, dan ketulusan terhadap penyelia. Sikap pegawai terhadap pekerjaan secara keseluruhan akan berubah jika penyelia baik.
- (c) Faktor yang berkaitan dengan pekerjaan
- (1) **kondisi kerja.** Pegawai menciptakan pekerjaannya dan member energi maksimumnya ketika kondisi kerjanya memadai. Cahaya, ventilasi, kelembaban, temperatur, kebersihan, lokasi, dan banyak lagi secara positif terkait dengan kepuasan kerja.
 - (2) **Keterampilan.** Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan mendatangkan perasaan puas yang kuat diantara para pegawai. Makna, status, dan tanggung jawab dipengaruhi oleh keterampilan pekerjaan. Semakin banyak pegawai melakukan pekerjaan trampil, maka semakin puas pegawai tersebut.
 - (3) **Hubungan dengan rekan kerja.** Semakin pegawai terhubung dengan rekan kerjanya, mereka akan membanggakan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas ditempat kerja.
 - (4) **Lokasi tempat kerja.** Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas – fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas medis, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi, dan banyak lagi fasilitas lain yang mudah dijangkau, maka pegawai memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.
 - (5) **pekerjaan itu sendiri.** Jika pekerjaan dirotasi, pegawai memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan atau jika perubahan diperkenalkan ditempat kerja, hal itu akan mendatangkan kepuasan daripada hanya melakukan pekerjaan rutin.

c. Situasi kerja

Berkaitan dengan situasi kerja, Luthans dalam Kaswan (2015:95), mengemukakan 6 (enam) karakteristik kepuasan kerja, yang meliputi (a) *The work itself* (b) *Pay* (c) *Promotion* (d) *Supervision* (e) *ork Group*, dan (6) *working condition*. Dari dimensi kepuasan yang disampaikan Luthans , dapat dijelaskan sebagai berikut :

- (1) **Pekerjaan itu sendiri.** dapat membuat individu puas, ia menikmati pekerjaannya sendiri tampak terpengaruh oleh faktor lain, hal itu karena faktor lain sudah tercukupi.
- (2) **Penggajian.** individu merasa puas karena sistem penggajianya yang seimbang antara produktifitas yang dikeluarkan dengan imbalan yang terima.
- (3) **Mendapat kesempatan promosi.** Individu mendapat kesempatan promosi karena prestasi kerjanya yang baik. Kesempatan untuk mengembangkan diri melalui penataran, pendidikan dan pelatihan.
- (4) **Pengawasan.** Individu merasa puas karena merasa diawasi atau diperhatikan setiap melakukan pekerjaan yang selanjutnya merasa dihargai.
- (5) **Kelompok kerja.** Keadaan kelompok kerja atau tim memiliki dampak terhadap kepuasan kerja. Teman kerja atau anggota kelompok yang bersahabat atau anggota tim merupak sumber moderat kepuasan kerja bagi pekerja secar individu. Kelompok kerja, terutama tim, “yang ketat” berfungsi sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan bagi para anggota tim.
- (6) **Kondisi kerja.** Kondisi kerja merupakan memiliki dampak moderat terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik (bersih, lingkungan yang menarik, misalnya), jika lingkungan kerja kurang baik (lingkungan kerja panas, dan berisik, misalnya) akan menyulitkan penyelesaian pekerjaan. Dengan kata lain, pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sama dengan pengaruh kelompok kerja.

d. Indikator kepuasan kerja

Dalam kehidupan berorganisasi terdapat indikator kepuasan kerja menurut

Sunyoto (2012:28) :

- 1) Faktor hubungan antara karyawan
- 2) Faktor individual
- 3) Faktor keadaan keluarga karyawan
- 4) Rekreasi, meliputi pendidikan

2.1.1.5 Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Ardana,(2012:181) “gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku tersebut bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai – nilai, asumsi, persepsi, harapan, maupun sikap yang ada pada pemimpin”.pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan pekerjaan secara maksimal yang telah ditentukan sesuai dengan tujuan organisasi.

Hal tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2015). Hasil pengujian analisis regresi memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja

Budaya organisasi adalah “suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai alah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan”. Jones mendefinisikan kultur organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagai yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi (Fahmi,2014:50).

Hal tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan (2016). Bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja terdapat pengaruh yang bersama – sama terhadap kepuasan.

2.1.2 Penelitian terdahulu

Hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dapat memberikan gambaran apakah hasil penelitian tersebut mendukung atau tidak dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Hasil penelitian diantaranya sebagai berikut :

- a Made Saputra (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada waka bali *Art Market* Kuta – Bali)” hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepeusan kerja karyawan.
- b Ilyas Muhajir (2014) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari Persero Cabang Semarang)” hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- c Ni Made Ria Satyawati (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan (Studi pada Lembaga pengkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung)” hasil penelitiannya menunjukan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- d Herlinda Maya Kumala Sari (2016) dengan judul penelitian “Pengarug Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Karyawan Institusi “X” di Kediri” hasil penelitiannya menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh positif

maupun negatif terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja karyawan institusi X.

- e Anwar Ikhsan (2016) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Budaya Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta” hasil penelitiannya menunjukkan budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- f His-Ying Hsieh (2015) *The Influence of Leadership Style and Corporate Culture on Organizational Commitment and job Performance – A Comparison between a Local 5-star Hotel and an International Chain Hotel in Taiwan* hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- g Anwar Sewang (2016) *The Influence of Leadership Style, Organization, and Motivation on the job Satisfation and Lecturer’s Perfomance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi* hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan sedangkan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan
- h Aisha Sarwah (2015) *Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Organizational Commitment* hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi

Penelitian terdahulu yang berbentuk narasi diatas menjadi sebuah table penelitian terdahulu sehingga pembaca lebih muda untuk membaca dan memahami tentang kajian penelitian terdahulu yang ditulis oleh peneliti terkait

dengan penelitian yang dilakukan. Ringkasan penelitian terdahulu disajikan pada table berikut ini :



Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
1	Made Saputra (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada waka bali <i>Art Market</i> Kuta – Bali)	Variabel independen: (X1) gaya kepemimpinan (Y1) kepuasan kerja (Y2) kinerja karyawan	Regrensi Linier Berganda	hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
2	Ilyas Muhajir (2014)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari Persero Cabang Semarang)	Variable independen: (X1) gaya kepemimpinan (X2) budaya organisasi (Y1) kepuasan kerja (Y2) kinerja karyawan	Regrensi Linier Berganda	hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan
3	Ni Made Ria Satyawati (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan (Studi pada Lembaga pengkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung)	Variable independen: (X1) gaya kepemimpinan (2) budaya organisasi (Y1) kepuasan kerja (Y2) kinerja keuangan	Regrensi Linier Berganda	hasil penelitiannya menunjukan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
4	Herlinda Maya Kumala Sari (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Karyawan Institusi “X” di Kediri	Variable independen: (X1) budaya organisasi (X2) gaya kepemimpinan (Y1) kepuasan kerja (X2) stres kerja	Regrensi Linier Berganda	hasil penelitiannya menunjukkan buday organisasi tidak berpengaruh positif maupun negatif terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja karyawan institusi X.

5	Anwar Ikhsan (2016)	Analisis Pengaruh Budaya Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta	Variable independen: (XI) budaya (Y1) kepuasan kerja (Y2) kinerja karyawan	Regrensi Linier Berganda	hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
6	His-Ying Hsieh (2015)	<i>) The Influence of Leadership Style and Corporate Culture on Organizational Commitment and job Performance – A Comparison between a Local 5-star Hotel and an International Chain Hotel in Taiwan</i>	Variable independen: (XI) leadership style (X2) corporate culture (X3) organizational commitment (YI) job performance	Regrensi Linier Berganda	hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
7	Anwar Sewang (2016)	<i>The Influence of Leadership Style, Organization, and Motivation on the job Satifation and Lecturer's Perfomance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi</i>	Variable independen: (XI) leadership styles (X2) motivation (X3) organizational culture (X4) job satisfaction (YI) lecture's performance	Regrensi Linier Berganda	Sulawesi hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan sedangkan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan
8	Aisha Sarwah (2015)	<i>Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Organizational Commitment</i>	Variable independen: (XI) transformation leadership (X2) transaction leadership (YI) job satisfaction (X3) organization commitment	Regrensi Linier Berganda	hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi

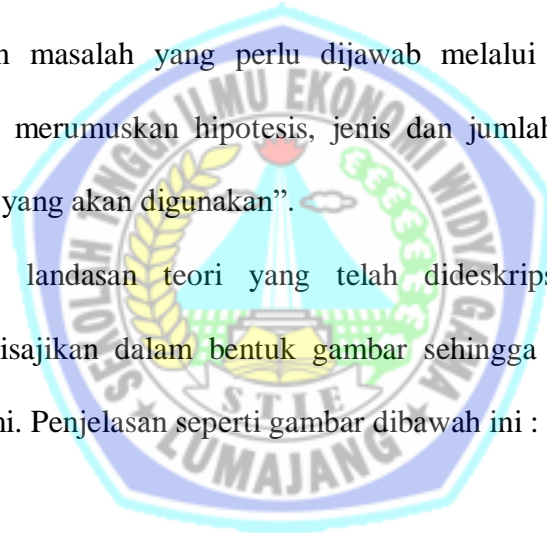
Sumber Data : Hasil Penelitian terdahulu

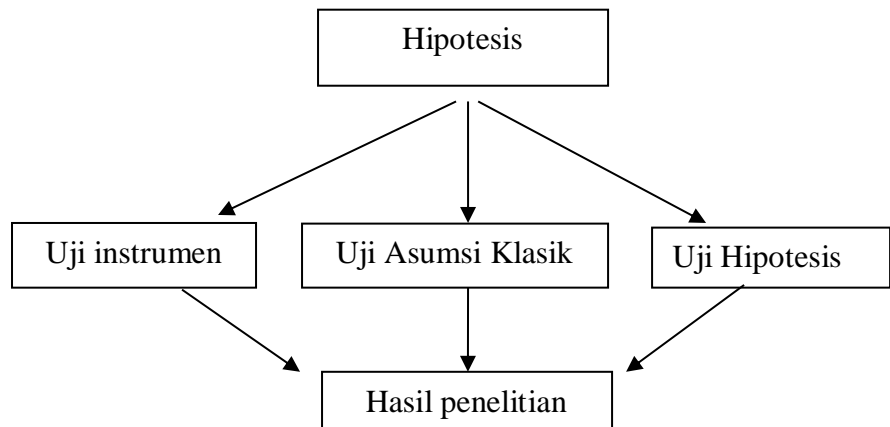
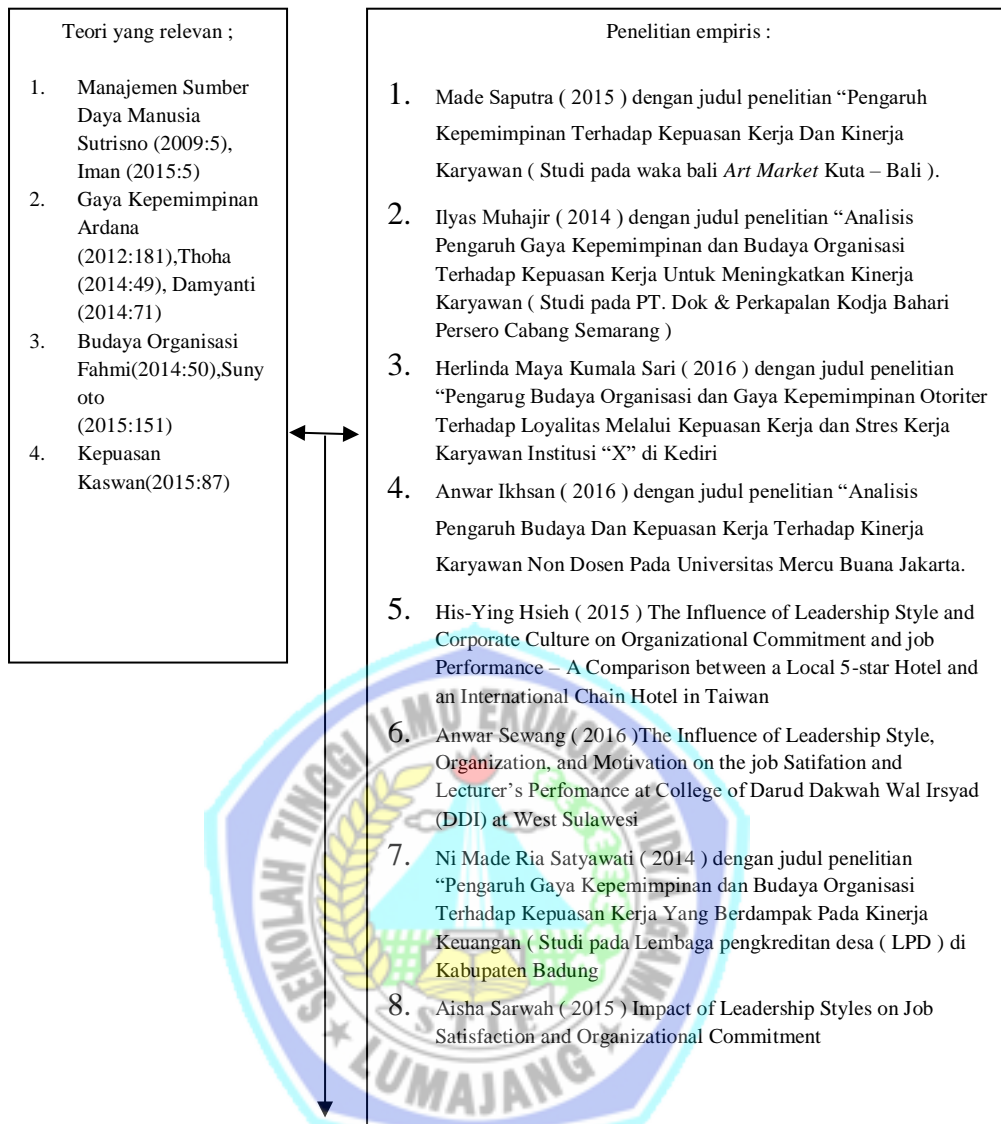
2.1.3 Kerangka Pemikiran

Sugiyono (2012:89) mengatakan bahwa “Kerangka pemikiran adalah sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori – teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistimatis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti”.

Sedangkan paradigma penelitian menurut Sugiyono (2012,63) paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistic yang akan digunakan”.

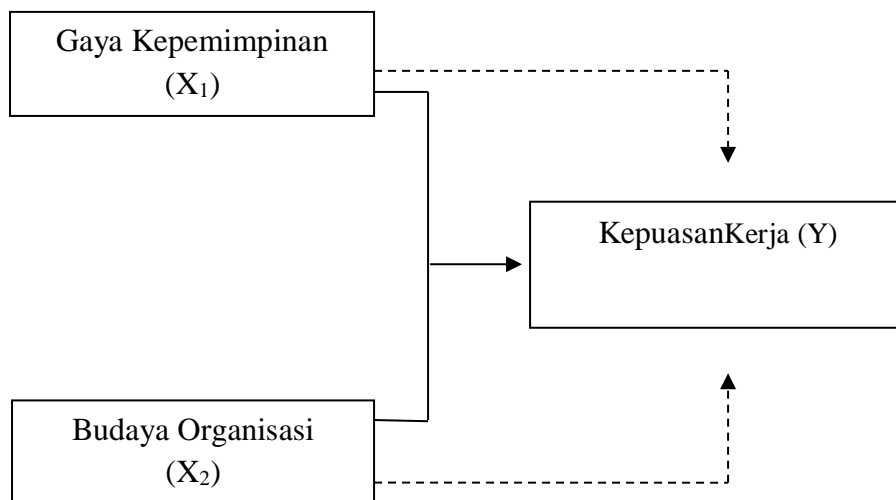
Berdasarkan landasan teori yang telah dideskripsikan maka kerangka penelitian ini disajikan dalam bentuk gambar sehingga pembaca lebih mudah untuk memahami. Penjelasan seperti gambar dibawah ini :





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Berdasarkan Teori dan penelitian terdahulu



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Sumber: Sugiyono (2015:186); Fahmi (2014:50); Kaswan (2011:87)

Keterangan :

————— Garis Simultan

----- Garis Parsial

“Paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan” (Sugiyono, 2012:63).

Ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada Toko Surya agung Lumajang, baik secara parsial maupun secara simultan. Oleh karena itu dari kerangka pemikiran dan paradigma penelitian diatas, maka dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang nantinya akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

2.2 Hipotesis

Perumusan hipotesis penelitian merupakan penelitian langkah ketiga dalam penelitian, setelah peneliti telah mengemukakan landasan teori dan kerangka berfikir. Tetapi perlu diketahui bahwa tidak setiap penelitian harus merumuskan hipotesis. Penelitian yang bersifat eksploratif dan deskriptif sering tidak perlu merumuskan hipotesis.

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiono, 2015:99).

Sehubungan dengan uraian diatas maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut :

a. Hipotesis Pertama

H_0 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Toko Surya Agung Lumajang

H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Toko Ssurya Agung Lumajang

b. Hipotesis Kedua

H_0 : Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Surya Agung Lumajang

H_a : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Surya Agung Lumajang

c. Hipotesis Ketiga

H_0 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Surya Agung Lumajang

H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Surya Agung Lumajang

