

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan suatu proses penelaahan atas pengkajian terhadap literatur atau sumber kepustakaan yang diarahkan untuk menemukan pegangan atau landasan teoritik yang kuat serta memiliki tingkat kebenaran yang tinggi.

2.1.1 Pengertian Administrasi

Administrasi bisa dikatakan sebagai ilmu karna adanya kesinambungan dengan ilmu lain, ilmu pengetahuan tidak lepas kaitannya dengan ilmu-ilmu Sosial lainnya. Adapun ilmu sosial yang mempunyai kaitan erat dengan ilmu administrasi adalah ilmu Politik, Hukum, Ekonomi, Sejarah, Filosofi dan Antropologi.

Administrasi muncul dan berkembang akibat adanya kebutuhan manusia untuk bekerjasama guna mencapai tujuan yang tidak dapat dihasilkan secara perorangan. Hal ini berkaitan dengan sifat manusia sehingga dengan keterbatasannya mendorong manusia untuk bekerjasama demi mencapai tujuan yang diinginkan. Administrasi dapat dibedakan dalam dua pengertian, yaitu dalam arti sempit dan dalam arti luas.

1. Administrasi dalam arti sempit yang dikemukakan oleh Ulbert Silalahi dalam bukunya Studi Tentang Administrasi (2016:5) yaitu merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya

kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain. Data dan Informasi yang dimaksud berhubungan dengan aktivitas organisasi, baik untuk kepentingan intern maupun ekstern. Administrasi dalam arti sempit lebih tepat disebut tatausaha (*clerical work, office work*).

2. Administrasi dalam arti luas dari kata *Administration* yang dikemukakan oleh Ulbert Silalahi dalam bukunya *Studi Tentang Administrasi* (2016:5) yaitu istilah administrasi berhubungan dengan kegiatan kerja sama yang dilakukan manusia atau sekelompok orang sehingga mencapai tujuan yang di inginkan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa administrasi milik semua kalangan dikarenakan administrasi itu sendiri bagian dari kehidupan manusia. Administrasi adalah proses kegiatan kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama secara efisien dan efektif. Dengan demikian dapat dirumuskan suatu batasan tentang administrasi yaitu kegiatan kerja sama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.2 Pengertian Administrasi Publik

Administrasi publik secara global adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan, dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Menurut Nigro dan Nigro yang dikutip dan diterjemahkan oleh Syafiie, dalam buku Ilmu Administrasi Publik (2010 : 24), memaparkan bahwa :

1. Administrasi Negara adalah suatu kerja sama kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan.
2. Administrasi Negara meliputi ketiga cabang pemerintahan yaitu eksekutif, legislatif, dan yudikatif serta hubungan diantara mereka.
3. Administrasi Negara mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan pemerintah dan karena nya merupakan sebagian dari proses politik.
4. Administrasi Negara sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat.
5. Administrasi Negara dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan Administrasi perseorangan.

Henry dalam bukunya Mulyadi yang berjudul Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik (2015 : 34) mendefinisikan Adiministrasi Negara sebagai berikut :

“Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektifitas dan efisiensi.”

Peneliti mengambil kesimpulan objek disiplin Ilmu Administrsi Publik adalah pelayanan publik sehingga utamanya yang dikaji adalah keberadaan berbagai organisasi publik dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif serta pengadilan.

2.1.3 Pengertian Organisasi Publik

Setiap individu akan berhubungan dengan bermacam-macam orang yang begitu kompleks dan bersangkutan dengan kebutuhan baik dari segi ekonomi, social, rekreasi, pendidikan dan lain sebagainya. Disadari atau tidak, disengaja atau tidak, setiap individu selalu berada, dibesarkan dalam dan menjadi anggota organisasi, berlangsung sejak lahir hingga pada saat meninggal dunia.

Inilah salah satu hakikat hidup manusia yaitu selalu hidup dalam organisasi atau berorganisasi, bukan saja karena manusia tidak mampu hidup sendiri dan berinteraksi dengan manusia lain dalam memenuhi kebutuhannya, melainkan juga karena manusia menghadapi pembatasan, ketidak mampuan fisik dan psikis, pemilikan materi dan waktu dalam usahanya mencapai tujuannya.

Organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk encapai berbagai tujuan atau sasaran. Organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

James D. Mooney yang dikutip oleh Syafiie dalam bukunya Ilmu Administrasi Publik(2006:51) mengemukakan bahwa: “Organisasi adalah segala bentuk setiap perserikatan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan bersama”.

Dimock yang dikutip oleh Soewarno dalam bukunya Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (1995:42-43) menyatakan bahwa:

“Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan atau berkaitan membentuk suatu kegiatan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.”

Siagian yang dikutip oleh Adam I. Indrawijaya dalam bukunya Perilaku Organisasi (2009:3) mengemukakan bahwa :

“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama dan terkait secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.”

Hasibuan dalam bukunya Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah (1996:132), dimana beliau menggambarkan organisasi berdasarkan bentuk dan syarat organisasi itu sendiri yaitu sebagai berikut:

“Organisasi adalah suatu sistem perserikatan, formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.”

Berdasarkan pengertian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah tempat dimana terdapat kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama, khususnya tujuan organisasi.

Etzioni yang dikutip Silalahi dalam bukunya Studi Tentang Ilmu Administrasi (2011:125) organisasi merupakan pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Menjelaskan ciri-ciri organisasi sebagai berikut.

1. Adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggung jawab komunikasi yang merupakan bentuk-bentuk pembagian yang tidak dilainkan sengaja direncanakan untuk dapat meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu.
2. Adanya pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya, pusat kekuasaan harus juga secara kontinu mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai organisasi, dan apabila memang diperlukan harus juga menyusun lagi pola-pola baru guna meningkatkan efisiensi.
3. Penggantian tenaga, dalam hal ini tenaga yang dianggap tidak bekerja sebagaimana diharapkan, dapat digantikan oleh tenaga lain. Demikian juga organisasi dapat mengkombinasikan lagi anggotanya melalui proses pengalihan maupun promosi.

Syafie dalam bukunya Ilmu Administrasi Publik (2006:18) mengemukakan bahwa arti dari publik itu adalah sebagai berikut Sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan harapan, sikap, dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki.

Berdasarkan pengertian diatas, peneliti beranggapan bahwa jika sekelompok orang yang terdapat didalam suatu organisasi dan memiliki satu pemikiran yang sama maka akan terjadi kebiasaan dan menjadi budaya untuk bisa mencapai tujuan bersama dengan berlandaskan nilai-nilai norma.

Organisasi publik sering dilihat pada bentuk organisasi pemerintah yang dikenal sebagai birokrasi pemerintah (organisasi pemerintah). Menurut Prof. Dr. Taliziduhu Ndraha organisasi publik adalah. “Organisasi yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan jasa publik dan layanan sipil.”

Berdasarkan pengertian tersebut, maka peneliti beranggapan bahwa organisasi adalah suatu wadah untuk bisa melayani masyarakat dengan cara menawarkan sesuatu jasa dan layanan untuk kebutuhan masyarakat.

Organisasi publik adalah organisasi yang terbesar yang mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup negara dan mempunyai kewenangan yang absah di bidang politik, administrasi pemerintah, dan hukum secara terlembaga sehingga mempunyai kewajiban melindungi warga negaranya dan melayani keperluannya. Sebaliknya berhak pula memungut pajak untuk pendanaan, serta menjatuhkan hukuman sebagai sanksi penegakkan peraturan.

Berdasarkan definisi diatas terdapat ciri-ciri organisasi sektor publik sebagai berikut.

1. Tidak menarik keuntungan finansial.
2. Dimiliki secara kolektif oleh publik.
3. Kepemilikan sumber daya tidak dalam bentuk saham.
4. Keputusan yang terkait kebijakan maupun operasi berdasarkan konsensus.

2.1.4 Kepemimpinan

Menurut Yuki dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan dalam Organisasi” (2017:4)

“Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.”

Menurut Stogdill yang dikutip Stonner dalam bukunya yang berjudul Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid II” (2003:161) Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok. Dari pendapat Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Menurut Sutikno dalam bukunya yang berjudul “Pemimpin dan Kepemimpin: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang diidolakan” (2014:16) “Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya.”

Tugas pimpinan tidak hanya memberi perintah, tetapi mendorong dan memfasilitasi perbaikan mutu pekerjaan yang dilakukan oleh anggota atau bawahan.

2.1.5 Gaya Kepemimpinan

Menurut Miftah Thoha dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan Dalam Manajemen” (2013:49) mengungkapkan bahwa :

“Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.”

Peneliti menganalisis bahwa seorang pemimpin dengan norma perilakunya dapat digunakan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau sebut saja semua pegawainya. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya, agar seluruh tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Selain dari pola perilaku pimpinan demi tercapainya tujuan organisasi, gaya kepemimpinan juga merupakan sebuah strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan pada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Rivai dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi” (2014:42) mengungkapkan bahwa :

“Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. “

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

2.1.6 Macam Macam Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh berbagai macam gaya kepemimpinan yang seorang pemimpin miliki. Hasibuan (2013:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. **Kepemimpinan Otoriter**
Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.
2. **Kepemimpinan Partisipatif**
Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong

kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

2.1.7 Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Pelaksanaan gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi itu sendiri. Dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan merupakan gabungan dari berbagai gaya kepemimpinan yang telah ada. Cara mengukur gaya kepemimpinan, dipergunakan indikator sebagai berikut (Gibson, 2010) :

1. *Charisma* (karisma)
Adanya karisma dari seorang pemimpin akan mempengaruhi bawahan untuk berbuat dan berperilaku sesuai dengan keinginan pimpinan.
2. *Ideal influence* (pengaruh ideal)
Seorang pemimpin yang baik harus mampu memberikan pengaruh yang positif bagi bawahannya.
3. *Inspiration*
Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya, sehingga bawahan mempunyai inisiatif agar dapat berkembang dan memiliki kemampuan seperti yang diinginkan oleh pemimpinnya.
4. *Intellectual stimulation*
Adanya kemampuan secara intelektualitas dari seorang pemimpin akan dapat menuntun bawahannya untuk lebih maju dan berpikiran kreatif serta penuh inovasi untuk berkembang lebih maju.
5. *Individualized consideration* (perhatian individu)

Perhatian dari seorang pemimpin terhadap bawahannya secara individual akan mempengaruhi bawahan untuk memiliki loyalitas tinggi terhadap pemimpinnya.

2.1.8 Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Rivai dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi” (2014:16) menyatakan bahwa:

“Hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinan-nya yaitu: Tahap pertama, pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja. Tahap kedua adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. Tahap ketiga di mana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. Tahap keempat adalah tahap di mana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan. “

Model situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan, dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Jadi pemimpin yang ingin mengembangkan bawahannya, menaikkan rasa percaya diri mereka, dan membantu mereka belajar mengenai pekerjaannya harus mengubah gaya kepemimpinan terus menerus. Dalam teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, diantaranya bila manajer fleksibel dalam gaya kepemimpinannya, atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah gaya

mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinan, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang paling cocok yang gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Kekakuan seperti itu akan menghambat karier pribadi manajer yang menyebabkan tugas organisasi dalam mengisi posisi manajemen tidak efektif.

Dari teori Filder di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan. Dari teori-teori di atas, ada persamaan antara pendapat Blanchard dan Fiedler yaitu, sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda. Perbedaan terlihat yaitu dari ide Blanchard bahwa gaya kepemimpinan yang dilontarkan relatif kaku atau sulit untuk diterapkan dalam taraf kenyataan, sedangkan gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam praktek keseharian.

2.1.9 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Miftah Thoha dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan Dalam Manajemen” (2013:49) mengungkapkan bahwa :

“Gaya kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide atau pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niat untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif.”

Pemimpin partisipatif menjauhi sikap mendominasi atasan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin akan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut serta dalam mengemukakan pendapat, saran, kritikan untuk kemajuan organisasi/perusahaan. Selain itu juga kepemimpinan partisipatif dapat dikatakan apabila jika seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahannya. Pemimpin memotivasi para bawahan, agar mereka merasa ikut memiliki perusahaan, falsafah pemimpin, pemimpin adalah untuk bawahan, dan bawahan diminta untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Pemimpin menerapkan sistem manajemen terbuka (*open management*). Hasibuan (2013:205). Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan partisipatif menurut Vroom, Yetto, House dan Mitchel (dalam Agus Dimas, 2008:38) yaitu, Prosedur Pengambilan Keputusan, Variabel Situasi, Penerimaan Keputusan, Peraturan Keputusan, Kualitas Keputusan.

2.1.10 Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan dalam bukunya yang berjudul . “Manajemen Sumber Daya Manusia”(2013) menyatakan :

“Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.”

Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja. Wibowo (2011: 501) . dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah derajat positif dan negatifnya perasaan seorang pegawai mengenai berbagai segi tugas-tugas, pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja lainnya.

Menurut Handoko dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia” (2012: 193) menyatakan:

“Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Perasaan tersebut merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan.”

Dari definisi diatas, dapat dipahami bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari sisi pandang pegawai dalam memandang pekerjaan mereka. Perasaan emosional ini merupakan sebuah cermin dari hasil penyesuaian antara apa yang diperoleh dan diharapkan oleh mereka.

Menurut Susilo dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 5” (2007:141) menyatakan bahwa :

“Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/ organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.”

Balas jasa adalah imbalan yang diberikan pada karyawan atas jasa dan prestasi yang telah diberikan untuk perusahaan. Balas jasa dapat berupa finansial

maupun nonfinansial. Apabila kepuasan kerja terjadi maka karyawan menunjukkan sikap positif terhadap segala pekerjaan yang menjadi tugasnya dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. Sebaliknya apabila kepuasan kerja tidak tercapai maka dapat berakibat buruk terhadap perusahaan. Akibat buruk itu dapat berupa kemalasan, kemangkiran, mogok kerja, pergantian tenaga kerja dan akibat buruk yang merugikan lainnya. Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

2.1.11 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa orang yang lain. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja. Pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam Veithzal Rivai (2010: 856-857) adalah sebagai berikut :

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi,

khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Setiap orang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pendapat lain mengenai teori kepuasan kerja dijelaskan menurut Wibowo (2011: 503) sebagai berikut:

a. *Two-Factor Theory* (Teori dua faktor)

Two-Factor Theory (Teori dua faktor) merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

b. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja pada dasarnya hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasan terhadap kepuasannya tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

2.1.12 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Apabila karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bertahan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari diri pegawai dan dibawa oleh setiap pegawai sejak mulai bekerja ditempatnya bekerja. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian dan lainnya. Pemahaman di atas sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Anwar Prabu (2017: 120), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor pegawai
Faktor pegawai memiliki faktor yang besar bagi kepuasan kerja. Yang termasuk dalam faktor pegawai yaitu, kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan,
Selain dari faktor pegawai terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yaitu faktor pekerjaan. Yang termasuk dalam faktor pekerjaan antara lain adalah jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja. Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Karyawan satu dengan yang lain akan memiliki faktor yang berbeda yang akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Menurut Susilo Martoyo (2007: 156) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah:
 1. Tingkat absensi karyawan.
 2. Perputaran (turnover) tenaga kerja.
 3. Semangat kerja.
 4. Keluhan-keluhan.
 5. Masalah-masalah personalia yang vital lainnya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (Edy Sutrisno 2011: 79), bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

1. Kedudukan Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.
2. Pangkat Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.
3. Jaminan finansial dan sosial Finansial dan jaminan social kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.1.13 Pengukuran Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dengan cara mengukur kepuasan kerja karyawan tersebut. Pengukuran kepuasan kerja dapat berguna sebagai penentuan kebijakan organisasi. Wibowo (2011: 511-512) menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

1. *Rating scales* dan kuesioner
Rating scales dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana rating scales secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.
2. *Critical incidents*
Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.
3. *Interviews*
Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Hal ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis

Pengukuran faktor kepuasan kerja dapat digunakan *Job Descriptive Index*

(JDI), menurut Luthans (Husein Umar 2010: 38) ada lima, yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah.
2. Pekerjaan itu sendiri.
3. Promosi Pekerjaan.
4. Kepenyeliaan (supervisi)
5. Rekan kerja.

Pengukuran kepuasan kerja seseorang bisa dilihat dari besarnya gaji atau upah yang diterima, tetapi gaji bukan satu-satunya yang menjadi ukuran kepuasan kerja seseorang. Hal lain yang dapat dijadikan sebagai ukuran kepuasan kerja adalah hubungan dengan atasan atau rekan kerja, pengembangan karier, dan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Cara untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Veithzal Rivai (2010: 860) adalah menggunakan:

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif
6. Rekan kerja

Kondisi pekerjaan Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan pengukuran terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi dapat memberikan manfaat, khususnya untuk pimpinan organisasi. Pimpinan dapat memperoleh informasi berupa kumpulan perasaan, harapan, dan kepuasan kerja pegawai yang bersifat dinamik (cepat berubah) sebagai langkah awal pimpinan untuk mengambil keputusan dalam menangani berbagai masalah kepegawaian yang ada dalam organisasi.

2.1.14 Teori Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Organisasi atau perusahaan butuh pemimpin yang dapat mengayomi setiap anggota-anggotanya dan setiap pemimpin memiliki gayanya masing-masing dalam mengendalikan organisasinya yang dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif. Gaya kepemimpinan Partisipatif akan berhubungan langsung dengan organisasi. Gaya kepemimpinan Partisipatif yang baik akan berhubungan dengan cara berfikir dan bertindak setiap anggota organisasi. Menurut Wibowo 2013, Gaya kepemimpinan Partisipatif erat hubungannya dengan kepuasan kerja karena tindakan pemimpin dapat menghilangkan kekecewaan pegawai terhadap pekerjaannya.

Menurut Nawawi 2003 dalam Buku Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi.

“Gaya kepemimpinan Partisipatif adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan.”

Gaya kepemimpinan partisipatif sangatlah berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Karena Pimpinan melibatkan pegawai dalam pembuatan keputusan. Hal ini penting karena pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada pegawai. Jika pimpinan sudah mempercayai pegawai sepenuhnya maka akan timbul kepuasan

kerja pegawai, karena dalam mengambil keputusan pimpinan selalu melibatkan pegawai.

2.2 Kerangka Pemikiran Hipotesis

2.2.1 Kerangka Pemikiran

Menurut Toha dalam bukunya yang berjudul “Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya”(2010:61) menyatakan :

“Gaya kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide atau pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niat untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif.”

Dapat disimpulkan dari definisi diatas bahwa Gaya Kepemimpinan Partisipatif memiliki tiga poin utama yaitu:

- a. Kepercayaan yang sempurna pada bawahan
Kepercayaan yang sempurna pada bawahan bisa dilihat dengan pimpinan yang menyerahkan seluruh pekerjaan kepada bawahannya. Selain itu, tidak adanya batasan antara pimpinan dan bawahan.
- b. Menjauhi sikap dominasi atasan kepada bawahan dalam mengambil keputusan atau mempunyai niat untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif yang berarti pemimpin melibatkan serta membutuhkan pegawai lainnya untuk mengambil keputusan karena pimpinan tidak bisa bekerja dan mengambil keputusan sendiri.
- c. Bawahan boleh mengemukakan pendapat, saran, dan kritik.

Ide-ide serta gagasan baru bisa didapatkan melalui pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk mengemukakan pendapat, saran, dan kritik.

Pemimpin partisipatif menjauhi sikap mendominasi atasan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin akan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut serta dalam mengemukakan pendapat, saran, kritikan untuk kemajuan organisasi/perusahaan. Selain itu juga kepemimpinan partisipatif dapat dikatakan apabila jika seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahannya.

Menurut Wibowo dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Kinerja” (2011:501)

“Gaya kepemimpinan yang bermacam-macam antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lain akan mempengaruhi banyak aspek yang akan dirasakan secara langsung oleh bawahan atau pegawainya. Salah satu aspek tersebut adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja.”

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara orang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Dapat disimpulkan dari definisi diatas bahwa Kepuasan Kerja Pegawai memiliki tiga poin utama yaitu:

- a. Derajat positif dan negatif perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan.

Saat melakukan pekerjaan, karyawan akan menilai pekerjaan yang dilakukannya. Tugas yang dikerjakan tidak menimbulkan kesulitan ataupun kebosanan. Tugas yang dikerjakan menimbulkan rasa senang, kebanggaan dan memberikan tanggung jawab. Sebaliknya, apabila pekerjaan dirasa tidak menyenangkan akan menimbulkan kesulitan dan rasa malas.

- b. Derajat positif dan negatif perasaan seseorang mengenai tempat kerja
Kondisi pekerjaan yang memberikan kenyamanan dan mendukung pekerjaannya, akan membuat karyawan merasa tenang dalam bekerja.
- c. Derajat positif dan negatif mengenai hubungan sesama pekerja.

Dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan membutuhkan rekan kerja yang membantu menyelesaikan pekerjaan. Karyawan akan merasakan bergairah dalam bekerja dengan adanya hubungan yang baik dengan rekan kerja dan pimpinanya.

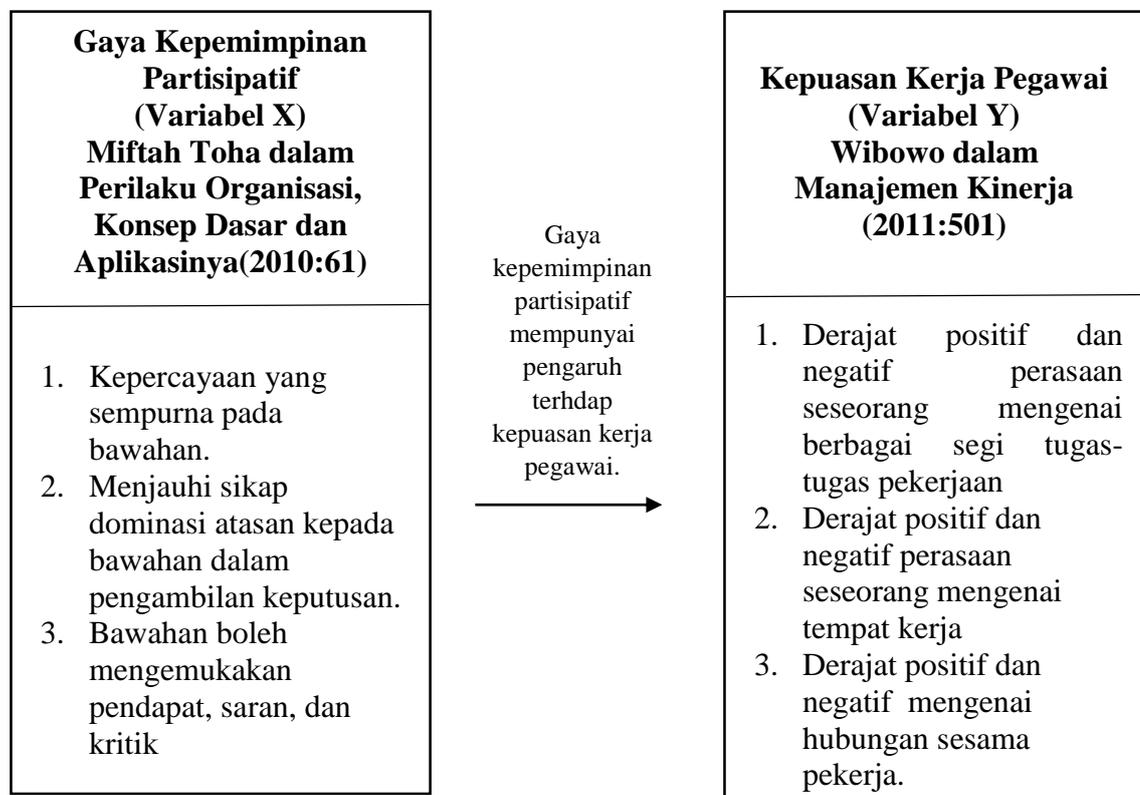
Gaya kepemimpinan akan berhubungan langsung dengan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan berhubungan dengan cara berfikir dan bertindak setiap anggota organisasi. Menurut Wibowo 2013, Gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan kepuasan kerja karena tindakan pemimpin dapat menghilangkan kekecewaan pegawai terhadap pekerjaannya.

Menurut Nawawi 2003 dalam Buku Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi.

“Gaya kepemimpinan Partisipatif adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya

kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan.”

Gaya kepemimpinan partisipatif sangatlah berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Karena Pimpinan melibatkan pegawai dalam pembuatan keputusan. Hal ini penting karena pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada pegawai.



Sumber : Dimodifikasi oleh peneliti sesuai dengan gaya kepemimpinan Miftah Toha dalam buku Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya (2010:61) , Dimensi Pengukuran Kepuasam Kerja Pegawai Wibowo dalam buku Manajemen Kinerja (2011:501)

Gambar 2.1
Paradigma Pemikiran tentang Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja Pegawai

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kecamatan Coblong Kota Bandung.
2. Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif melalui karakteristik Kepercayaan yang sempurna pada bawahan, Menjauhi sikap dominasi atasan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan, Bawahan boleh mengemukakan pendapat, saran, dan kritik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kecamatan Coblong Kota Bandung.