

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian sekarang adalah sebagai berikut :

1. Penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang” yang dilakukan oleh Permini (2010), dengan variabel independent gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi. Sedangkan variabel dependent yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis dengan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,300 dengan nilai signifikan 0,004 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan variabel iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,171 dengan nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05.(2) gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada

PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang adalah sebesar 0,291 dengan signifikansi sebesar 0,022 sedangkan untuk iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,222 dengan nilai signifikansi 0,044 lebih kecil dari 0,05. 3) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang dengan nilai koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,192 dengan signifikansi 0,002 lebih kecil dari 0,05.

2. Hubungan Iklim Komunikasi (Birokratis) Dan Gaya Kepemimpinan Paternalistik Dengan Kepuasan Komunikasi Karyawan Kasus PT Sarinah (Persero) oleh Abdur Rahman Irsyadi (2009). Variabel penelitian dari tulisan tersebut berupa Variabel Independen: iklim komunikasi, gaya kepemimpinan Variabel Dependen: kepuasan komunikasi karyawan, dengan menggunakan teknik analisis berupa Analisis Korelasi Product Moment dengan menggunakan SPSS 10.00. Dari hasil uji statistik menunjukkan bahwa baik iklim komunikasi (birokratis)' dan gaya kepemimpinan paternalistik secara bersama-sama memiliki hubungan yang positif dengan nilai signifikansi sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05. Sementara itu gaya kepemimpinan paternalistik mempunyai hubungan lebih kuat dengan nilai R Korelasi Product, Moment sebesar 0,853 dibandingkan dengan nilai R Korelasi Product Moment iklim komunikasi (birokratis) sebesar 0,774 dengan kepuasan komunikasi karyawan di perusahaan tersebut. Namun

demikian penelitian ini terdapat kelemahan karena hanya dilakukan secara one shot terhadap responden serta diperlukan observasi lebih lama dengan disertai wawancara mendalam.

3. Penelitian dengan judul Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi PT. Djatim Super Cooking Oil Surabaya Terhadap Kinerja Karyawan oleh Yoanne S. Benedicta (2013). Benedicta menggunakan teknik analisis regresi dengan Variabel Independen: iklim komunikasi dan Variabel Dependen: kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi PT. Djatim Super Cooking Oil Surabaya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian berjudul Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java oleh Vivin Maharani (2013). Variabelnya adalah Variabel Independen: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja Variabel Dependen: kinerja karyawan Variabel Intervening: Organizational Citizenship Behavior dengan menggunakan teknik analisis Generalized Structural Component Analysis (GSCA)/Analisa Generalisasi Komponen Terstruktur. Hasil membuktikan kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi pada OCB , OCB mempengaruhi langsung pada karyawan kinerja , kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan , kepuasan kerja mempengaruhi langsung terhadap kinerja

karyawan, OCB tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada karyawan kinerja, OCB memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan OCB adalah komponen berharga dari organisasi. Komponen ini bisa menjadi kompetensi inti untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ini adalah sumber keunggulan kompetitif organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

5. Penelitian Hubungan Antara Iklim Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi oleh Dedi Mulyadi (2012) dengan variabel berupa Variabel Independen: iklim komunikasi, motivasi kerja dan Variabel Dependen: kinerja karyawan, serta menggunakan teknik Analisis deskriptif, chi square, dan regresi logistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai iklim organisasi pada PT. Sandang Asia Maju Abadi tergolong dalam kategori baik, sehingga menunjang untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi. Sebagian besar responden juga menilai motivasi kerja yang cukup untuk menunjang kinerja yang dihasilkan menjadi tinggi. Motivasi kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan di PT. Sandang Asia Maju Abadi. Kondisi ini menandakan bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja merupakan

dua faktor yang diperhatikan oleh para karyawan di PT. Sandang Asia Maju Abadi dalam menghasilkan kinerja yang tinggi.

6. Penelitian berjudul Studi Deskriptif Kualitatif Tentang Iklim Komunikasi Organisasi dan Implikasinya Terhadap Motivasi Kerja Pimpinan Dalam Mewujudkan Misi Perusahaan Di PT PLN (persero) APJ Surakarta oleh Satria Kusuma (2012). Kusuma menganalisis Variabel Independen: iklim komunikasi dan Variabel Dependen: Motivasi kerja dengan menggunakan teknik Analisa deskriptif kualitatif, dengan langkah-langkah reduksi data, sajian data kemudian dilakukan penarikan kesimpulan. Setelah dilakukan analisis diperoleh kesimpulan bahwa di PT PLN (Persero) APJ Surakarta iklim komunikasi yang tercipta mampu mendukung motivasi kerja pimpinan sehingga dapat mewujudkan misi perusahaan, hal tersebut antara lain karena adanya faktor kepercayaan, dukungan, keterusterangan, keterbukaan, kejujuran, diantara para pimpinan level atas, menengah dan bawah itu sendiri. Sedangkan iklim organisasi yang terbentuk didukung oleh adanya faktor tanggung jawab, manajemen atau struktur organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, serta terdapatnya motivasi kerja pimpinan yang baik sehingga persoalan-persoalan yang ada dapat teratasi dengan adanya kekompakan tim kerja sehingga upaya dalam mewujudkan misi perusahaan bisa berhasil dengan baik pula.

7. Penelitian yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Komitmen Keorganisasian Pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia oleh Azwar Sanusi (2012). Sanusi menganalisis Variabel Independen: motivasi kerja, iklim komunikasi dan Variabel Dependen: komitmen keorganisasian dengan menggunakan Analisa deskriptif dan analisa regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat komitmen pegawai ANRI berada pada tingkat sedang atau cukup baik. Iklim komunikasi organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi.
8. Penelitian berjudul Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (ocb) Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening oleh Adhityo Prabowo (2014). Variabel dari penelitian tersebut adalah Variabel Independen: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, Variabel Dependen: komitmen keorganisasian dan Variabel Intervening: organizational citizenship behavior dengan menggunakan teknik Analisa regresi linier berganda dan uji sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Hasil penelitian ini juga mendapatkan bahwa komitmen organisasi merupakan antecedent yang kuat terhadap organizational citizenship behavior dan merupakan variabel mediasi yang baik antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior.

9. Penelitian berjudul Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance oleh Chamdan Purnama (2013). Variabel yang diteliti adalah Variabel Independen: budaya organisasi, komitmen kerja organisasi, kepuasan *organizational citizenship behavior* dan Variabel Dependen: kinerja organisasi dengan menggunakan teknik Analisa model persamaan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil ini Studi menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh organizational citizenship behavior (OCB). Komitmen organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Bersamaan budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perilaku

kewarganegaraan organisasional (OCB) mempengaruhi kinerja organisasi.

10. Penelitian berjudul *The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance* oleh Hueryen Yeh (2012). Variabel yang diteliti adalah Variabel Independen: gaya kepemimpinan, Variabel Dependen: performa kerja dan Variabel Intervening: komitmen organisasi dengan menggunakan Analisa jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan (a) tipe kepemimpinan positif dan signifikan akan mempengaruhi komitmen organisasi, (b) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan akan mempengaruhi pekerjaan kinerja, (c) jenis kepemimpinan positif dan signifikan akan mempengaruhi kinerja kerja, dan (d) komitmen organisasi memiliki efek mediasi parsial pada hubungan antara tipe kepemimpinan dan prestasi kerja.
11. Penelitian berjudul *Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes* oleh Ung Hee Lee (2013). Variabel yang dianalisis adalah Variabel Independen: *procedural justice* (keadilan prosedur), kepemimpinan transformasional, kompleksitas, Variabel Dependen: kepuasan kerja dan Variabel Intervening: *organizational citizenship behavior* dengan menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, *Structural equation modeling (SEM) analysis*. Hasilnya adalah Temuan menunjukkan bahwa keadilan prosedural, kepemimpinan transformasional, dan kompleksitas memiliki efek



positif pada OCB karyawan dan OCB juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

12. Penelitian berjudul *Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction* oleh Donghong Ding (2012) dengan menggunakan teknik Analisa statistik, analisa regresi, dan analisa model persamaan struktur/Structural equation modeling (SEM) analysis dan variabel Variabel Independen: *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani), Variabel Dependen: loyalitas karyawan dan Variabel Intervening: kepuasan karyawan. Hasilnya *Servant Leadership* secara signifikan positif berkorelasi dengan loyalitas karyawan serta kepuasan karyawan berperan sebagai variabel mediasi antara *Servant Leadership* dan loyalitas karyawan.
13. Penelitian berjudul *The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction* oleh Paul e. Madlock (2008) menggunakan teknik Analisa korelasi Person (statistik) dan Variabel Independen: kompetensi komunikasi supervisor, gaya kepemimpinan Variabel Dependen: kinerja karyawan, kepuasan karyawan. Temuan menunjukkan bahwa kompetensi pengawas komunikator menyumbang 68 % dari varians dalam kepuasan komunikasi bawahan dan hampir 18 % dari varians kepuasan kerja bawahan. Lebih penting, temuan ini memberikan hubungan antara komunikasi, kepemimpinan, dan kerja karyawan dan kepuasan komunikasi

14. Penelitian berjudul *The Influence of Managerial Leadership Style on Employee Job Satisfaction In Jordanian Resort Hotels* oleh Mukhles Al-Ababneh (2013) dengan menggunakan Variabel Independen: gaya kepemimpinan Manajer dan Variabel Dependen: kepuasan kinerja karyawan serta teknik One-way ANOVA untuk menganalisis. Dalam penelitian ini, para manajer menunjukkan preferensi gaya kepemimpinan yang berbeda berdasarkan profil demografis mereka (usia, jenis kelamin, dan pendidikan), kepemilikan dan posisi organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua gaya kepemimpinan digunakan namun gaya demokratis adalah gaya kepemimpinan yang paling banyak ditemui. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepuasan.
15. Penelitian berjudul *Influence of Fair and Supportive Leadership Behavior on Commitment and Organizational Citizenship Behavior* oleh Diana Meierhans (2008). Variabel yang digunakan adalah Variabel Independen: perilaku kepemimpinan yang adil dan suportif, Variabel Dependen: komitmen dan Variabel Intervening: Organizational citizenship behavior dengan menggunakan teknik Structural equation modeling (SEM) analysis untuk menganalisis. Sebagian besar hipotesis dapat dikonfirmasi: Seperti yang diperkirakan, hasil penelitian menunjukkan bahwa fokus komitmen diperiksa ( organisasi dan pengawas ) memainkan peran penting dalam

menengahi dampak kepemimpinan yang adil dan mendukung pada OCB.

16. Penelitian berjudul *Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication* oleh Nader Sheykh Al Eslami Kandlousi (2010). Variabel yang digunakan adalah Variabel Independen: komunikasi formal, komunikasi informal, Variabel Dependen: kepuasan komunikasi dan Variabel Intervening: Organizational citizenship behavior dengan menggunakan *Multiple regression analysis*. Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara komunikasi terhadap OCB. Dimana aspek sportsmanship memiliki hubungan paling signifikan.
17. Penelitian berjudul *Communication, Leadership, and Job Satisfaction: Perspectives on Supervisor-Subordinate Relationships* oleh Kathleen Czech (2013). Variabel yang digunakan adalah Variabel Independen: komunikasi yang suportif dan defensif, demografi Variabel Dependen: efektivitas supervisor, kepuasan hubungan antara karyawan-supervisor, gaya kepemimpinan dengan menggunakan teknik analisa statistik. Analisis statistik menyoroti sifat diskursif interaksi kerja dengan mengungkap kuat, hubungan prediktif antara perilaku positif spontanitas dan empati dan pekerja persepsi efektivitas pengawas, kepuasan relasional, dan kepuasan kerja karyawan. Demikian juga, persepsi gaya kepemimpinan atasan yang dipakai dalam perilaku

komunikasi yang sama ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memang fenomena komunikasi. Terakhir t - tes mengungkapkan bahwa pengawas dinilai lebih tinggi pada efektivitas dan lebih tinggi kepuasan relasional digunakan semua enam dari Gibb yang mendukung.

18. Penelitian berjudul *Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics* oleh Lee Kim Lian (2012). Dengan menggunakan Variabel Independen: gaya kepemimpinan dan Variabel Dependen: Organizational Citizenship Behavior serta teknik Structural equation modeling (SEM) analysis dan Analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional gaya memiliki hubungan positif yang signifikan dengan perilaku warga organisasi bawahan, sedangkan gaya pemimpin transaksional berhubungan negatif dengan perilaku kewargaan organisasional.
19. Penelitian berjudul *Job Satisfaction And Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions* oleh Jehad Mohammad et al. (2012). Variabel yang digunakan adalah Variabel Independen: gaya kepemimpinan dan Variabel Dependen: kepuasan kerja serta menggunakan teknik Multiple Regression Analysis, dan analisa korelasi Pearson. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik menjadi variabel penting dalam memprediksi tingkat OCB.

20. Penelitian dengan judul *Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior* oleh Laurie (2014). Variabel yang digunakan adalah Variabel Independen: *ethical leadership* dan Variabel Dependen: kepuasan kerja, komitmen organisasi, Organizational Citizenship Behavior, sedangkan teknik yang digunakan adalah Analisa deskriptif, chi square, dan regresi logistik. Hasil menunjukkan bahwa pemimpin etis, sebagai orang yang bermoral dan manajer moral, memiliki kemampuan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku pengikut. Kepemimpinan yang beretika mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB karyawan.
21. Penelitian berjudul *Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship* oleh Seokhwa Yun (2007) yang menggunakan Variabel Independen: kepemimpinan, kepuasan kerja dan Variabel Dependen: *team citizenship* serta teknik Structural equation modeling (SEM) analysis untuk menganalisisnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pola permodelan yang sesuai dimana pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap TOCB (team organizational citizenship behavior) melalui kepuasan kerja.
22. Penelitian berjudul *The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia* oleh M.L.

Voon (2014). Voon menggunakan Variabel Independen: gaya kepemimpinan dan Variabel Dependen: kepuasan kerja. Sedangkan untuk menganalisisnya, Voon menggunakan Multiple Regression Analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kepuasan kepuasan kerja.

## **2.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan**

Thoha (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Menurut Rivai (2004) Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Miller et al (2002) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola interaksi antara pemimpin dan bawahan. Ini mencakup pengendalian, mengarahkan, memang semua teknik dan metode yang digunakan oleh para pemimpin untuk memotivasi bawahan untuk mengikuti instruksi mereka. Gaya kepemimpinan menurut Tjiptono (dalam Roy, 2009) adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Untuk itu bagaimana pola dan metode yang diterapkan

pemimpin melalui gaya kepemimpinannya akan mempengaruhi para karyawan untuk bekerja.

Lebih khusus membahas mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan persepsi karyawan maka Wood (2004) menjelaskan bahwa bagaimana latar belakang pribadi para pemimpin seperti kepribadian, pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalaman bentuk perasaan mereka tentang kepemimpinan yang tepat yang menentukan gaya kepemimpinan khusus mereka; karyawan juga memiliki kepribadian yang berbeda, latar belakang, harapan dan pengalaman, misalnya, karyawan yang lebih luas dan berpengalaman dapat bekerja dengan baik di bawah gaya kepemimpinan demokratis, sementara karyawan dengan pengalaman yang berbeda dan harapan memerlukan gaya kepemimpinan otokratis. Beberapa faktor dalam lingkungan organisasi seperti iklim organisasi, nilai-nilai organisasi, komposisi kelompok kerja dan jenis pekerjaan juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Untuk mendukung kinerja sebaiknya para pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan preferensi dirasakan bawahan mereka.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola interaksi antara pemimpin dan bawahan sehingga para pemimpin untuk memotivasi bawahan untuk mengikuti instruksi mereka.

### 2.2.2 Jenis Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan pernyataan diketahui bahwa muncul berbagai gaya kepemimpinan. Dimana masing-masing jenis gaya kepemimpinan tersebut dibedakan bagaimana pemimpin tersebut mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan sesuai dengan kekuatan dan perilaku pemimpin sebagai otokratis, demokratis, dan laissez-faire, di mana gaya dibedakan oleh pengaruh pemimpin terhadap bawahan (Mullins, 1998; Rollinson, 2005)

Gaya kepemimpinan menurut Teori *Path-Goal* (Jalan Tujuan) (Luthans, 2005) adalah:

#### 1) Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau lugas khusus (otokrasi). Tipe ini merupakan praktek kepemimpinan otoriter, anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat, apalagi dalam pengambilan keputusan gaya seperti ini didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya. Pemimpin tipe ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan. Pelaksanaannya sangat tegang pula, sehingga lebih



tepat apabila kepemimpinan atau pemimpin tipe ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

2) **Kepemimpinan Suportif**

Gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawahaannya, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan motivasi dari diri dan membuat pekerjaan lebih menarik. Gaya seperti ini sangat efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stres, membosankan atau berbahaya. Perilaku ini sangat diperlukan dalam situasi di mana tugas atau hubungan fisik atau psikologisnya kurang baik.

3) **Kepemimpinan Partisipatif**

Gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Perilaku pemimpin yang partisipatif mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, bawahannya merasa lebih dihargai oleh atasannya karena mereka dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan

gaya kepemimpinan seperti ini, hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan terjaga dengan baik

Berdasarkan Robert R. Blake and Jane S. Mouton (1991) yang membagi gaya kepemimpinan menjadi beberapa tipe. Jenis-jenis gaya kepemimpinan ini kemudian diuraikan dalam suatu *grid* (kisi-kisi) kepemimpinan guna menunjukkan bahwa pemimpin dapat membantu organisasi mencapai tujuannya lewat dua orientasi, yaitu : (1) Perhatian atas Produksi dan (2) Perhatian atas orang. Kedua orientasi ini mencerminkan kembali perilaku kerja dan perilaku hubungan. Selanjutnya muncul berbagai jenis gaya kepemimpinan:

1) Gaya Taat Otoritas (*Authority-Compliance*)

Gaya ini menggambarkan pemimpin yang dikendalikan oleh pencapaian hasil atau target, dengan sedikit atau bahkan tidak ada perhatian pada manusia kecuali dalam rangka keterlibatan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Komunikasi pemimpin dengan pengikutnya terbatas dan diadakan sekedar untuk memberi instruksi pekerjaan. Pemimpin-pemimpin ini bercorak pengendali, pengarah, terlalu kuat, dan penuntut. Mereka bukan kolega kerja yang menyenangkan. Sejumlah penelitian menunjukkan tingkat keluar-masuk karyawan yang tinggi dengan gaya kepemimpinan semacam ini.

2) *Gaya Country-Club*

Gaya country-club menggambarkan pemimpin dengan perhatian tinggi pada orang tetapi rendah perhatiannya pada hasil atau produksi. Pemimpin ini fokus pada pemenuhan kebutuhan pekerja sebagai manusia dan penciptaan lingkungan yang kondusif dalam pekerjaan. Keluar-masuk karyawan menurun di bawah pemimpin bergaya ini.

3) *Gaya Lemah (Impoverished Management)*

Gaya lemah menggambarkan pimpinan yang punya sedikit perhatian baik atas orang ataupun produksi. Pemimpin bergaya ini berlaku sebagai pemimpin tetapi sesungguhnya terasing dan tidak melibatkan diri dalam organisasi. Pemimpin ini kerap punya sedikit hubungan dengan pengikut dan dapat saja dianggap tidak peduli, tidak tegas, pasrah, dan bersikap masa bodoh. Umumnya kita mengenalnya dengan *laissez faire*.

4) *Gaya Middle-of-the-Road (Gaya Jalan Tengah)*

Gaya jalan tengah menggambarkan pemimpin yang kompromistik, yang punya perhatian menengah atas pekerjaan dan perhatian tengah atas orang-orang yang melakukan pekerjaan. Pemimpin menghindari konflik dan menekankan pada tingkat produksi serta hubungan personal yang moderat. Gaya kepemimpinan ini kerap digambarkan sebagai orang yang bijaksana, lebih suka berada di tengah, samar pendirian dalam minat atas

kemajuan organisasi, dan sulit menyatakan ketidaksetujuannya di hadapan pekerja.

5) Gaya Manajemen Tim

Gaya manajemen tim memberi tekanan seimbang, baik pada pekerjaan ataupun hubungan antar-personal. Gaya ini mendorong derajat partisipasi dan kerja tim yang tinggi di dalam organisasi sehingga mampu memuaskan kebutuhan dasar pekerja agar mereka tetap merasa terlibat dan punya komitmen kuat dalam pekerjaannya. Kata yang dapat menggambarkan pemimpin yang menerapkan gaya manajemen tim adalah : menstimulir, partisipatif, penentu tindakan, pembuka isu, penjelas prioritas, pembuat terobosan, bersikap terbuka, dan penikmat pekerjaan.

6) Paternalistik/Maternalistik

Gaya manajemen tim mengintegrasikan perhatian tinggi atas pekerja sekaligus dan pekerjaan. Namun, mungkin pula ada pemimpin yang menerapkan secara sekaligus, baik perhatian tinggi pada orang maupun perhatian tinggi pada produksi, tetapi tidak dengan cara yang integratif. Pemimpin seperti ini berpindah dari gaya taat otoritas menjadi gaya country-club bergantung pada situasi. Mereka biasa disebut diktator yang murah hati, karena mereka bertindak ramah pada pekerja hanya agar pekerjaan selesai, untuk kemudian berpindah kembali menjadi diktator yang sesungguhnya. Gaya ini disebut paternalistik/maternalistik, dan pemimpin bergaya

ini melakukannya karena memandang pekerja tidak terkait dengan pencapaian tujuan organisasi.

7) Oportunis

Gaya oportunis merujuk pada pemimpin yang secara oportunistik menggunakan aneka kombinasi dari 5 gaya “resmi” (gaya nomor 1-5) guna meningkatkan karier mereka.

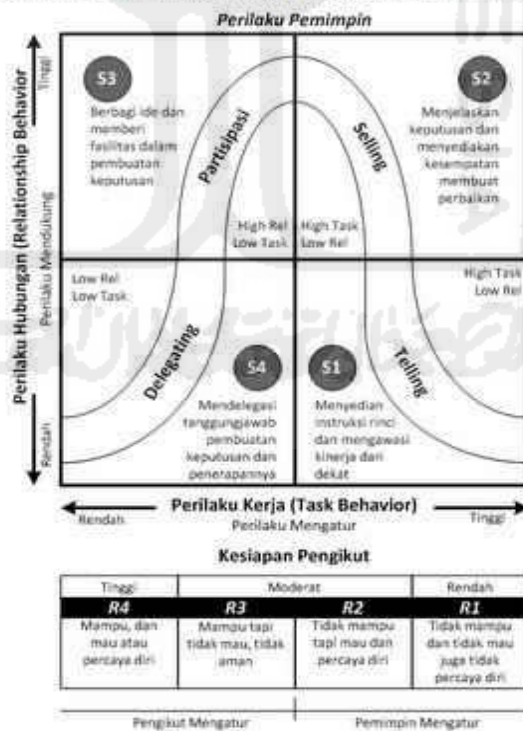
Menurut Hersey dan Blanchard (2005) Gaya kepemimpinan terbaik adalah gaya kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan karyawan, situasi dan kondisi tertentu. Pemahaman situasional secara khusus dihubungkan dengan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada. Misalkan tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan serta tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya. Dengan demikian melalui pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional diharapkan dapat mendorong semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik teori situasional ini berfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Situasi ini akhirnya menuntut pemimpin untuk mengajak peran serta bawahan agar mau berpartisipasi secara aktif sehingga secara perlahan-lahan motivasi mereka akan berkembang dengan optimal (Suyanto, 2009).

Oleh karenanya tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Semua terbaik menurut kondisi yang ada. Dengan

demikian gaya kepemimpinan situasional menitikberatkan penyesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kondisi yang berbeda (Hersey dan Blanchard, 2005). Dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional tersebut maka seorang pemimpin atau manajer harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan dan minat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dalam hal ini, respon seorang manajer dalam perilaku kepemimpinannya memberikan sejumlah pengarahan dan dukungan yang bersifat sosio emosional.

Untuk lebih mendetail Hersey dan Blanchard (2005) kemudian membagi dalam bagan sebagai berikut:

Skema 2: Kuadran Pendekatan Situasional Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard



Selanjutnya menurut Hersey dan Blanchard (2005) merumuskan ada 4 perilaku dasar kepemimpinan situasional, yaitu:

a. Mengarahkan (*telling*)

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh manajer pada kondisi karyawan lemah dalam kemampuan, minat dan komitmennya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini Hersey and Blancard menyarankan agar manajer memainkan peran directive yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, tanpa mengurangi intensitas hubungan sosial dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan.

b. Menjual (*selling*)

Pada kondisi karyawan menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, manajer juga harus memproporsikan struktur tugas dengan tanggung jawab karyawan. Selain itu, manajer harus menemukan hal-hal yang menyebabkan karyawan tidak termotivasi, serta masalah-masalah yang dihadapi karyawan.

Pada kondisi karyawan sudah mulai mampu mengerjakan tugas-tugas dengan lebih baik, akan memicu perasaan timbulnya *over confident*. Kondisi ini, memungkinkan karyawan menghadapi permasalahan baru yang muncul. Masalah-masalah baru yang muncul tersebut seringkali menjadikannya putus asa. Oleh karena itu, setelah

memberikan pengarahan, manajer harus memerankan gaya menjual yaitu ketika si pemimpin harus mampu mengajukan beberapa alternatif pemecahan masalah.

c. Menggalang partisipasi (*participation*)

Gaya kepemimpinan partisipasi adalah respon manajer yang harus diperankan ketika tingkat kemampuan karyawan akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab, karena ketidakmauan atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas/tanggung jawab seringkali disebabkan karena kurang keyakinan. Respon tersebut berupa upaya pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi oleh orang lain dalam membuat keputusan-keputusan yang tidak dibuat oleh pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan (Yuki,1998). Dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para bawahan atau pengikutnya.

d. Mendelegasikan (*delegating*)

Pada unsur gaya kepemimpinan situasional delegasi ini maka pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap karyawan sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana



pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah.

Dalam penelitian ini akan menggunakan empat perilaku dasar dalam gaya kepemimpinan situasional di atas yaitu uraian dimensi kepemimpinan situasional berdasarkan Hersey dan Blanchard (2005).

## **2.3 Organizational Citizenship Behaviour**

### **2.3.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour***

Menurut Greenberg dan Baron (2003), OCB adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Secara umum, ada tiga komponen utama OCB. Pertama, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain, orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi.

Robbins (2006) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut Organ (1998), OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran

yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal ( Organ, 1988; Bolino, Turnle dan Bloodgood 2002). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi ( Podsakoff et al. 2000)

Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi pekerjaan diatas dan lebih dari *job description* formal, yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

### **2.3.2 Pengukuran Dalam *Organizational Citizenship Behaviour***

Berdasarkan Organ dan Ryan dalam Greenberg dan Baron (2003), menyatakan bahwa ada lima dimensi dari OCB, yaitu:

- a. *Altruism (Helping)*, merupakan suatu hal yang terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya, misalnya ketika seorang karyawan habis sembuh dari sakitnya.
- b. *Conscientiousness*, mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan (dalam hal berperilaku) dilakukan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan oleh organisasi/perusahaan.

- c. *Sportmanship* (sikap sportif), merupakan suatu sikap yang lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan-gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak menyenangkan tanpa harus mengemukakan keluhan atau komplain.
- d. *Courtesy* (kebaikan), merupakan perilaku-perilaku baik, misalnya perilaku membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum dia melakukan tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya.
- e. *Civic Virtue*, merupakan tindakan yang dilakukan untuk ikut serta mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi. Perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab surat-surat dan selalu mengikuti isu-isu terbaru yang menyangkut organisasi. Selanjutnya dimensi dalam OCB tersebut mendasari Skala Morrison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997:4-5 dalam Hardaningtyas). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut:

Dimensi 1: *Altruism* - perilaku membantu orang tertentu

- a. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
- b. Membantu orang lain yang pekerjaannya overload.
- c. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
- d. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
- e. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
- f. Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
- g. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan.

Dimensi 2: *Courtesy* - Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi

- a. Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi.
- b. Membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi.
- c. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi

Dimensi 3: *Civic Virtue* - Keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi

- a. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi.

b. Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.

c. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Dimensi 4: *Sportsmanship* - kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.

a. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.

b. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu.

c. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Dimensi 5: *Conscientiousness* - perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya

a. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.

b. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya.

c. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon.

d. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan

e. Datang segera jika dibutuhkan

f. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra

Kuesioner *Organizational Citizenship Behaviour* berdasarkan Lee & Allen, (2002). Skala ini terdiri dari 16 pernyataan yang mencakup 8 Item

subskala untuk OCB's diarahkan pada Organisasi ( OCBO ) misalnya , " menawarkan ide untuk meningkatkan fungsi organisasi "dan subskala 8 item untuk OCB's diarahkan pada individu dalam organisasi ( OCBI ) misalnya," Membantu orang lain yang telah absen ". Alat ukur menurut Lee dan Allen (2002) awalnya digunakan oleh subjek untuk menilai rekan kerja mereka di seberapa sering target orang yang terlibat dalam perilaku ini menggunakan tujuh poin Likert type skala (1 = tidak pernah , 7 = selalu).

Dalam penelitian ini akan menggunakan pengukuran OCB berdasarkan Skala Morrison (1995) yang mengukur kelima dimensi *Altruism, Courtesy Civic Virtue, Sportsmanship* dan *Conscientiousness*.

## **2.4 Iklim Komunikasi**

### **2.4.1 Pengertian Iklim Komunikasi**

Iklim komunikasi organisasi berbeda dengan iklim organisasi, dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi (Pace & Faules, 2006). Dengan demikian Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberikan mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggungjawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyertakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan

dengan perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota organisasi, secara aktif memberi penyuluhan kepada anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi, dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.

Menurut Masmuh (2008) iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi didalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka, iklim komunikasi adalah fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi didalam organisasi.

#### **2.4.2 Dimensi Dalam Iklim Komunikasi**

Adapun dimensi-dimensi iklim komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2006):

##### **a. Kepercayaan**

Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.

b. Pembuatan keputusan bersama

Para karyawan di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

c. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan "apa yang ada dalam pikiran mereka" tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

d. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah

Kecuali untuk informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana.



e. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Personel di setiap tingkatan dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

f. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Vivi dan Rorlen (2007) menyebutkan beberapa dimensi iklim organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Kepercayaan

Dimana setiap anggota harus bekerja keras dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya keyakinan dan kredibilitas yang di dukung oleh pernyataan dan tindakan

2. Pembuatan keputusan bersama atau dukungan

Para anggota di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak komunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka serta berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.

### 3. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan dalam organisasi, dan anggota mampu mengatakan apa yang ada di pikiran mereka.

### 4. Komunikasi

Anggota organisasi relatif tahu akan informasi yang berhubungan dengan tugas mereka.

### 5. Fleksibilitas atau otonomi

Anggota di setiap tingkatan dalam organisasi mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima sarana ataupun menolak dengan pikiran terbuka.

### 6. Resiko pekerjaan

Adanya komitmen dalam organisasi tentang pekerjaan resiko tinggi, kualitas tinggi dan produktifitas tinggi dengan menunjukkan perhatian besar pada anggota lainnya.

Penelitian ini menggunakan dimensi iklim organisasi berdasarkan pendapat Vivi dan Rorlen (2007) yaitu Kepercayaan, Pembuatan keputusan bersama, Kejujuran, Komunikasi, Fleksibilitas atau otonomi serta Resiko pekerjaan.

## **2.5 Kepuasan Kerja**

### **2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko,1998). Luthans (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi tentang seberapa baiknya pekerjaan mereka menyediakan berbagai hal yang dipandang penting atau primer bagi mereka. Kepuasan kerja juga didefinisikan dengan hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya (Hariandja, 2002). Soemardi (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka atau suatu perasaan senang atau tidak senang yang relatif berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku.

Kepuasan kerja merupakan orientasi emosional individu untuk menjalankan peran dan karakteristik pekerjaan mereka serta merupakan kunci dari kesuksesan bisnis. Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. Ketiga, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya yang dimiliki oleh setiap pekerja. Individu yang merasa tidak mampu untuk mencapai aktualisasi profesional dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Gengsi dan pendapatan yang tinggi dalam status

professional diperkirakan secara konvensional berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi (Kalbers dan Fogarty, 2005)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja yang berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak maka berarti karyawan tidak puas.

### **2.5.2 Dimensi Dalam Kepuasan Kerja**

Salah satu pengukuran kepuasan kerja yang umum digunakan adalah Job Descriptive Index (JDI). JDI yaitu pengukuran standar terhadap kepuasan kerja seperti yang terdapat pada Riggio dalam Luthans (2006), *"The job Descriptive Index is a self-report Job Satisfaction rating scale measuring five job facet: the job itself, supervision, pay, promotion and co-workers"*. Lima aspek kepuasan kerja diukur dengan Job Descriptive Index (JDI) yaitu;

- a. pekerjaan itu sendiri (berhubungan dengan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan);
- b. kualitas supervisi (terkait dengan bantuan teknis dan dukungan sosial);
- c. hubungan dengan rekan kerja (berkaitan dengan harmoni sosial dan respek);
- d. kesempatan promosi (terkait dengan kesempatan untuk pengembangan lebih jauh);

- e. pembayaran (yang terkait dengan pembayaran yang memadai dan persepsi keadilan)

Menurut Spector dalam Lumley (2011), kepuasan kerja dapat diidentifikasi berdasarkan sembilan aspek, yaitu :

- a. gaji, yaitu kepuasan terhadap gaji pokok dan kenaikan gaji pokok
- b. promosi, yaitu kepuasan terhadap kesempatan promosi
- c. pengawasan, yaitu kepuasan terhadap atasan yang melakukan pengawasan
- d. tunjangan, yaitu kepuasan terhadap tunjangan finansial maupun non finansial
- e. penghargaan kontingen , yaitu kepuasan terhadap adanya penghargaan, pengakuan dan imbalan atas kerja yang baik
- f. prosedur operasi, yaitu kepuasan terhadap kebijakan dan prosedur operasi
- g. rekan kerja, yaitu kepuasan terhadap rekan kerja
- h. sifat pekerjaan, yaitu kepuasan terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan
- i. komunikasi, yaitu kepuasan terhadap pola komunikasi yang terjalin dalam organisasi

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini akan digunakan dimensi kepuasan kerja berdasarkan pendapat Spector dalam Lumley (2011), yaitu gaji, promosi, pengawasan, tunjangan, penghargaan kontingen, prosedur operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi.

## **2.6 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta**

OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja. Munculnya OCB memberikan dampak positif tidak hanya bagi pegawai itu sendiri tetapi juga memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi tersebut (Jahangir et al., 2004). Dalam hal lain, OCB dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dijalankan dalam organisasi tersebut. Barbuto (2005) menyatakan bahwa pengikut pemimpin memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian Zabihi, et al., (2012) menemukan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior*. Demikian pula hasil penelitian Ardi (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior*. Begitu pula dengan Prabowo (2014) yang mengaitkan OCB dengan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap OCB. Dalam penelitiannya tersebut, Prabowo menuliskan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan kepemimpinan

transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini juga mendapatkan bahwa komitmen organisasi merupakan antecedent yang kuat terhadap *organizational citizenship behavior* dan merupakan variabel mediasi yang baik antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Lee Kim Lian (2012) juga berpendapat hal yang sama bahwa kepemimpinan transformasional gaya memiliki hubungan positif yang signifikan dengan perilaku warga organisasi bawahan, sedangkan gaya pemimpin transaksional berhubungan negatif dengan perilaku kewargaan organisasional.

## **2.7 Pengaruh iklim komunikasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta**

Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai prosedur atau tidak (Brahmana & Sofyandi, 2007). Iklim komunikasi akan berdampak positif jika iklim komunikasi dapat memenuhi perasaan dan kebutuhan pegawai. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola perilaku positif, antara lain OCB.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Wahyuli, 2007) yang menunjukkan adanya hubungan yang sangat signifikan antara Iklim

Organisasi dengan OCB karyawan. Demikian pula hasil penelitian Adietya (2009) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara iklim komunikasi dengan pelaksanaan *organizational citizenship behavior*.

## **2.8 Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta**

OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen organisasi yang tinggi. Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya. (Robbin & Judge, 2007). Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional dari sebuah pekerjaan. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik (Krieter & Kinicki, 2004).

Hasil penelitian Darmawati (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Demikian pula hasil penelitian Mahendra (2009), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap OCB. Dimana kepuasan kerja pegawai dapat menimbulkan perilaku membantu orang lain, loyalitas pegawai terhadap organisasi. Hasil penelitian Maharani (2013) dengan judul *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance:*



Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. Dalam penelitiannya tersebut, Maharani menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Maharani juga menjelaskan bahwa OCB tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan, sebaliknya OCB memediasi kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Namun, dalam penelitian tersebut, kunci terletak bahwa antara gaya kepemimpinan, OCB dan kepuasan kerja merupakan tiga hal yang berharga dalam sebuah perusahaan. Mohammad et al. (2012) juga menyatakan bahwa baik kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik menjadi variabel penting dalam memprediksi tingkat OCB.

## **2.9 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta**

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Miller et.al.,(1991) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Greenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian

Darwito (2008) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pernyataan Brown (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri.

Hal ini didukung pula dengan penelitian Permini (2010) yang dilakukan terhadap karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang. Permini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang adalah sebesar 0,291 dengan signifikansi sebesar 0,022. Begitu pula dengan Madlock (2008) menyimpulkan bahwa kompetensi pengawas komunikator menyumbang hampir 18 % dari varians kepuasan kerja bawahan. Lebih penting, temuan ini memberikan hubungan antara komunikasi, kepemimpinan, dan kerja karyawan dan kepuasan komunikasi. Al-Ababneh (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepuasan. Sedangkan Voon (2014) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kepuasan kerja.

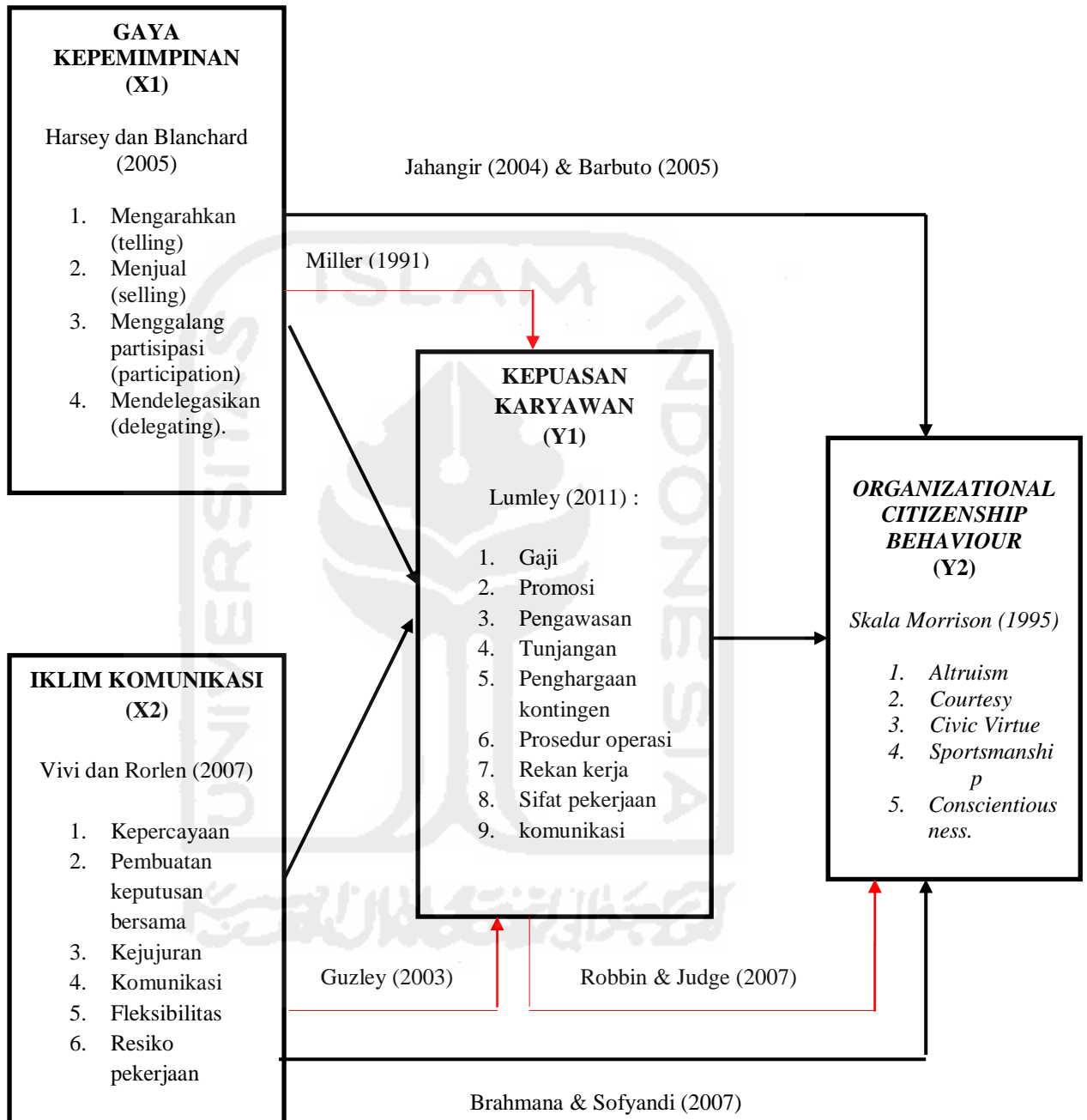
#### **2.10 Pengaruh iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta**

Komunikasi memegang peranan penting dalam kehidupan manusia. Secara umum teori-teori komunikasi membantu kita untuk memahami apa

itu komunikasi dan bagaimana proses terkait di dalamnya. Iklim komunikasi secara langsung atau tidak langsung sangat penting keberadaannya untuk mendukung terciptanya produktivitas yang efektif, dan mempengaruhi pola usaha anggota organisasi yang meliputi aktivitas, langkah-langkah pelaksanaan kerja, kualitas hasil, dan pola waktu kerja. Dalam kondisi demikian muncullah kepuasan karyawan terhadap usaha yang dilakukannya (Guzley 2003).

Hasil penelitian Elizabeth (2014) menunjukkan bahwa iklim komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian pula hasil penelitian Eka (2011) menunjukkan adanya pengaruh antara iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Permini (2012) juga berpendapat yang sama setelah melakukan penelitian mengenai pengaruh iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

## 2.11 Kerangka Pemikiran Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

## 2.12 Hipotesa

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta. Dimana pengaruh yang muncul secara positif. Jika gaya kepemimpinan meningkat maka akan diiringi peningkatan kepuasan kerja pada karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta.
2. Terdapat pengaruh iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta. Dimana pengaruh yang muncul secara positif. Jika iklim komunikasi meningkat maka akan diiringi oleh peningkatan kepuasan kerja pada karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta. Dimana pengaruh yang muncul secara positif. Jika gaya kepemimpinan meningkat maka akan diiringi oleh peningkatan *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta
4. Mengetahui pengaruh iklim komunikasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta. Dimana pengaruh yang muncul secara positif. Jika iklim komunikasi meningkat maka akan diiringi oleh peningkatan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta.

5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta. Dimana pengaruh yang muncul secara positif. Jika kepuasan kerja meningkat maka akan diikuti oleh peningkatan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta.
6. Terdapat nilai pengaruh tidak langsung yang lebih kecil daripada pengaruh langsung dari variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*.
7. Terdapat nilai pengaruh tidak langsung yang lebih kecil daripada pengaruh langsung dari variabel iklim komunikasi terhadap variabel *organizational citizenship behavior*.