

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Berhasilnya suatu instansi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi, baik sumber daya manusia maupun modal yang digunakan untuk kelangsungan hidup organisasi. Di samping itu faktor yang sangat berperan adalah faktor kepemimpinan. Pengaruh pimpinan sangat menentukan pekerjaan bawahan, artinya pekerjaan bawahan tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya kepemimpinan dan partisipasi bawahan.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan individu dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana individu bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam suatu organisasi, pengaruh pimpinan dapat dilihat dari sikap bawahan terhadap pekerjaannya. Sikap bawahan terhadap pekerjaannya (*job related attitude*) termasuk kepuasan kerjanya.

Gibson, Ivancevich, Donneley (1991) menemukan hubungan

hubungan positif antara kepemimpinan dan kepuasan kerja dan secara negatif berhubungan dengan absensi dan perputaran karyawan. Mereka menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hasil persepsi tentang pekerjaan mereka berdasarkan beberapa faktor di lingkungan kerja, seperti kondisi kerja yang dialami oleh karyawan, kebijaksanaan dan prosedur, gaya kepemimpinan atasan, hubungan kelompok kerja dan tunjangan tambahan.

Penelitian berkenaan dengan kepemimpinan banyak memfokuskan pada kategori perilaku pemimpin melalui dua dimensi yaitu *consideration* (pertimbangan) dan *initiating structure* (struktur inisiatif). Dimensi *consideration* menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. *Initiating structure* menjelaskan bahwa seorang pemimpin mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya (Fleisman & Peters, 1962).

Penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja bawahan, seperti Lewin *et al.* (1939), melakukan eksperimen mengenai perbedaan gaya kepemimpinan dan menyimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung antara gaya kepemimpinan, perilaku group dan perilaku individu. Beberapa penelitian lain membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja bawahan, motivasi dan kinerja

Penelitian Pratt dan Jiambalvo (1982) menggunakan *task complexity* sebagai moderating variabel hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan motivasi bawahan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *task complexity* berinteraksi dengan struktur inisiatif dan consideration dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

Riset lain juga membuktikan bahwa dimensi *consideration* memiliki efek yang bermanfaat pada tingkat kepuasan kerja bawahan. Penemuan lain yang kurang konsisten dengan riset ini yaitu menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan tergantung pada faktor situasional (Yulk, 1989; Apostolou *et al.*, 1993).

Teori *path goal* menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dapat berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda pada dua variabel situasional yang mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan, yaitu karakteristik personal dan kekuatan-kekuatan lingkungan.

Karena banyaknya faktor yang mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja bawahan, yang salah satunya ditentukan oleh karakteristik personal maka penelitian ini menggunakan *locus of control* dan *need for achievement* sebagai variabel yang ikut mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Path goal teori menyebutkan bahwa bawahan dengan *locus of control*

partisipatif. Sedangkan bawahan dengan *locus of control* eksternal, kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang direktif.

Hasil penelitian Brownell (1981, 1982) juga menunjukkan bahwa partisipasi dalam penganggaran akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja bagi individu dengan yang memiliki *locus of control* internal.

*Need for achievement* juga merupakan salah satu karakteristik personal. McClelland (1974) menyatakan bahwa individu tingkah lakunya didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Evans (1970) dan House (1971) menerangkan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Teori ini lahir dari teori motivasi pengharapan (*expectacy*) dimana motivasi seorang pekerja tergantung dari pengharapannya bahwa prestasi tinggi merupakan alat untuk mendapatkan hasil-hasil positif dan untuk menghindarkan diri dari hasil-hasil negatif. Teori *path goal* menerangkan bagaimana perilaku (gaya) seorang pemimpin mempengaruhi pengharapan-pengharapan ini, dengan demikian mempengaruhi prestasi kerja bawahannya dan kemudian mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Berdasarkan hal diatas maka tulisan ini bertujuan untuk menguji keterkaitan karakteristik personal *locus of control* dan *need for achievement* dalam hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Dengan demikian diharapkan kedua karakteristik tersebut akan memberikan kepuasan kerja yang

## B. Permasalahan

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat menyebabkan ketidakpuasan bawahan yang akhirnya dapat menciptakan konflik dan berperilaku yang *dysfungsional*. Misalnya bila perilaku pimpinan menunjukkan gaya kepemimpinan struktur inisiatif, dapat menyebabkan *dysfungsional behavior* pada bawahannya, ini terjadi bila pimpinan menetapkan anggaran yang berlaku ketat atau terlalu longgar.

Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja bawahan. Seperti dikatakan oleh path goal teori yaitu perilaku seorang pemimpin mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja bawahan yang akhirnya akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Dengan demikian perilaku seorang pemimpin sangat mempengaruhi perilaku dan kepuasan kerja bawahannya.

Kepuasan kerja individu juga dipengaruhi oleh karakteristik individu tersebut. Seperti yang dikatakan Rotter (1966) seseorang dengan *locus of control* internal percaya bahwa segala sesuatu yang dialaminya adalah hasil usahanya sendiri, sebaliknya individu dengan *locus of control* eksternal percaya bahwa segala sesuatu yang dialaminya adalah diluar kemampuannya untuk mengendalikan. Oleh karena itu kepuasan kerja individu yang memiliki *locus of control* internal akan lebih tinggi bila dia mencapai sesuatu dengan usahanya sendiri.

Disamping *locus of control*, *need for achievement* individu juga

menentukan tingkat kepuasan. Sesuai dengan teori Herzberg yaitu kepuasan

ditentukan oleh motivasi. Menurutnya, faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah motivasi yang berujud keinginan untuk menghasilkan suatu prestasi.

Dalam suatu instansi dibutuhkan kerjasama antara orang-orang yang terlibat di dalamnya. Apabila seorang pemimpin tidak dapat memimpin dengan baik dan tidak dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi maka perilaku bawahan yang tidak puas sering menyebabkan *dysfunctional behavior*, hal ini dapat menyebabkan kerugian pada instansi yaitu tujuan instansi tidak dapat dicapai. Oleh sebab itu seorang pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dalam berbagai situasi yang berbeda.

### C. Rumusan Masalah

Sesuai dengan uraian pendahuluan di atas, maka dapat dikemukakan permasalahan dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan consideration dan struktur inisiatif berinteraksi dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ?
3. Apakah *locus of control* berinteraksi dengan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ?
4. Apakah *need for achievement* berinteraksi dengan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ?
5. Apakah *locus of control* dan *need for achievement* berinteraksi dengan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ?

#### D. Batasan Masalah

Mengingat banyaknya masalah yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Gunungkidul dan untuk lebih seksama dalam menganalisis permasalahan, maka dalam penyusunan Penelitian ini, penulis membatasi bahwa:

Penelitian dilakukan pada karyawan dan karyawan pelaksana teknis administratif Dinas Pendidikan Kabupaten Gunungkidul.

#### E. Tujuan Penelitian

Tujuan suatu penelitian adalah untuk mengungkapkan suatu permasalahan yang disesuaikan dengan topik yang telah ditentukan karena itu, tujuan penelitian yang menyangkut dengan topik ini adalah :

1. Menguji apakah terdapat perbedaan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Menguji apakah gaya kepemimpinan *consideration* berinteraksi dengan gaya kepemimpinan *struktur inisiatif* dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
3. Menguji apakah *locus of control* berinteraksi dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Menguji apakah *need for achievement* berinteraksi dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Menguji apakah *locus of control* dan *need for achievement* berinteraksi

## **F. Manfaat Penelitian**

Bagi penulis maupun instansi hasil penelitian ini akan memberi manfaat dalam rangka meningkatkan kinerja. Bila hasil penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitan atau pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, maka hasil ini sangat bermanfaat :

1. Bagi penulis untuk menambah khasanah pengetahuan dengan menerapkan teori-teori yang telah diperoleh dalam dunia kerja.
2. Bagi instansi, sebagai bahan masukan tentang pentingnya gaya kepemimpinan dan karakteristik personal terhadap kinerja