

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu peran penting dalam mengambil keputusan, karena pemimpin memiliki kuasa yang paling tinggi dalam mengarahkan bawahannya sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan. Menurut Arifin (2012) Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya dimana gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Menurut Siagian (2017) mengemukakan gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan seorang bersangkutan, gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temprament, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama, Nawawi dan Hadari (2013). Sedangkan menurut Eisenbeiss (2008) kepemimpinan yang transformal mendorong para anggotanya untuk mengembangkan ide atau gagasan dan berfikir secara kreatif, maka akan terwujud lingkungan kerja yang sangat mendukung kreativitas dan pendekatan dalam memecahkan masalah yang

ditumbuhkan dalam organisasi akan melibatkan keberanian untuk mengambil resiko.

Menurut Rouzbahani (2012) dalam sebuah organisasi akan ada dimana waktu untuk melakukan perubahan, untuk memperkenalkan sebuah orientasi pada perubahan pemimpin yang bertindak untuk mengembangkan hubungan positif dengan para anggotanya dalam meningkatkan kinerja karyawan yang ada di organisasi tersebut. Sedangkan menurut Sutrisno (2014) yaitu pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dikamaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya.

Dari berbagai uraian diatas, dapat disimpulkan gaya kepemimpinan merupakan pola pikir yang spesifik dalam mengarahkan bawahannya sehingga setiap orang memiliki karakter, tingkah laku, maupun watak kepribadian yang tersendiri dalam membedakan orang lain.

2.1.2 Aspek Gaya Kepemimpinan

Terdapat 5 aspek menurut Arifin (2012) Gaya kepemimpinan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencarikan cara-cara pemecahan setiap persoalan yang mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.
2. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambingkan oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan dapat memisahkan

antara mana yang permasalahan pribadi, permasalahan rumah tangga, dan permasalahan organisasi.

3. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan puas dengan pekerjaan.
4. Mempunyai keahlian untuk mengorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan.
5. Mempunyai keterampilan manajemen untuk menghadapi persoalan masyarakat yang semakin maju.

Menurut Siagian (2017) terdapat 4 aspek gaya kepemimpinan yang terdiri dari:

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
2. Rasa keterlibatan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
3. Membangun kelompok.
4. Bimbingan dan pengarahan yang didapatkan bawahan dari atasannya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa aspek – aspek dalam gaya kepemimpinan meliputi mampu memikirkan cara dalam mengambil sebuah keputusan, memiliki emosi yang cukup stabil, mampu membimbing karyawan, dan memiliki manajemen kepemimpinan yang baik dalam menghadapi lingkungan yang semakin maju.

2.1.3 Faktor Gaya Kepemimpinan

Terdapat 5 fungsi Gaya Kepemimpinan menurut Arifin (2012), diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai keterampilan manajemen untuk menghadapi persoalan masyarakat yang semakin maju.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam mengatasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Menurut Siagian (2017) fungsi gaya kepemimpinan ada 5 antara lain:

1. Pemimpin sebagai penentu arah dalam mengoptimalkan tujuan dan penentuan strategi sebuah perusahaan.
2. Pimpinan sebagai wakil juru bicara organisasi dalam dukungan yang diperlukan.
3. Pimpinan sebagai komunikator yang efektif
4. Pemimpin sebagai mediator.
5. Pemimpin selaku integrator efektif dan produktivitas yang tinggi.

Berdasarkan paparan faktor dari gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin memiliki peran pendekatan dalam menentukan sudut pandang yang mencakup manajemen, komunikasi, mediasi, dan integrasi dalam konteks organisasi. Sehingga peran seorang pemimpin dalam

memberikan arah, mendukung organisasi, berkomunikasi secara efektif, menengahi konflik, dan mengintegrasikan berbagai elemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.2 Problem Solving

2.2.1 Pengertian Problem Solving

Setiap manusia sering dihadapkan dengan situasi dan kondisi yang bertentangan dengan kehendaknya, terkadang hal tersebut bisa menjadikan suatu penghalang bagi setiap manusia. Penyelesaian masalah merupakan pemikiran yang akhirnya bermuara pada hasil berupa penyelesaian kesenjangan antara *performance* yang diinginkan dan *performance* yang menjadi kenyataan.

Problem solving juga diartikan sebagai suatu proses mental dan intelektual dalam menemukan masalah dan memecahkan berdasarkan data dan informasi yang akurat, sehingga dapat diambil kesimpulan yang tepat dan cermat menurut Sanjaya (2011). Sedangkan menurut Kapner & Tregoe (2017) menyatakan bahwa *problem solving skill* adalah suatu metode untuk mengetahui permasalahan yang terjadi dalam organisasi, mengidentifikasi hal-hal yang ingin kita ketahui dan membentuknya dengan berupa penyelesaian masalah.

Menurut Heppner dan Peterson (2016), *Problem solving* atau pemecahan masalah adalah suatu pengetahuan yang digunakan untuk memecahkan masalah secara prosedural atau memori deklaratif yang dapat menerapkan keterampilan analisis, keterampilan inferensial, serta pilihan dan prosedur appraisal atau menghasilkan strategi layak untuk mendapatkan jawaban atas masalah tertentu. Sedangkan menurut Anderson (dalam Suharnan, 2005) berpendapat bahwa

individu dikategorikan sebagai pemecah masalah yang buruk apabila cenderung menemukan masalah dengan sikap tidak senang, sering merasa terancam, dan cenderung menghindari untuk memikirkan masalah.

Problem solving adalah suatu proses mental dan intelektual dalam menemukan masalah dan memecahkan berdasarkan data dan informasi yang akurat, sehingga dapat diambil kesimpulan yang tepat dan cermat (Hamalik, 2011), sedangkan menurut D'Zurilla & Maydeu-Olivares (2016) yaitu pengarahan diri individu pada proses perilaku kognitif yang melibatkan kesadaran, pemikiran rasional, dan aktivitas dalam usahanya untuk mengidentifikasi atau menemukan cara-cara yang efektif atau adaptif dalam mengatasi permasalahan yang ditemui dalam kehidupan sehari-hari.

Dari beberapa definisi *problem solving* di atas, dapat disimpulkan bahwa *problem solving* adalah suatu proses manusia untuk mengidentifikasi dan menemukan solusi yang efektif dalam mengatasi masalah yang sedang dihadapi. Sehingga setiap orang mampu menciptakan ide-ide yang kreatif dalam menghadapi sebuah masalah.

2.2.2 Aspek-Aspek Problem Solving

Menurut Heppner dan Peterson (dalam Hartoni, 2016), aspek dalam *problem solving* yaitu:

1. Keyakinan diri dalam menyelesaikan masalah (*Problem Solving Confidence*).

Kemampuan dalam menyakinkan diri pada kemampuan yang kita miliki atau kemampuan untuk mengembangkan penilaian positif baik untuk diri sendiri ataupun lingkungan sekitar.

2. Pendekatan dan penghindaran (*Approach-Avoidance Style*)

Kemampuan yang mengukur kecenderungan untuk menghindari atau mendekati berbagai kegiatan pemecahan masalah

3. Kontrol pribadi (*Personal Control*)

Kemampuan yang menilai keyakinan individu dalam memutuskan untuk menggunakan atau tidak rancangan yang telah disusun secara sistematis dengan baik ketika menghadapi masalah.

Menurut Anderson (dalam Suharnan 2005) terdapat 2 aspek yang membedakan *problem solving* yang terdiri dari:

1. Sikap (*Attitude*)

- a. Berfikir positif terhadap masalah. Mencari kesenjangan yang ada pada diri sendiri dan orang lain dengan mencari penyebab ketidaknyamanan atau kesenjangan tersebut.
- b. Berfikir positif terhadap kemampuan memecahkan masalah.

2. Tindakan (*Action*)

- a. Menentukan ruang lingkup dan memahami permasalahan sehingga dapat menyatakan situasi yang diharapkan.
- b. Mencari dan mengumpulkan fakta, serta memikirkan secara teliti mengenai fakta yang dikumpulkan.
- c. Menfokuskan pada karakteristik dari fakta dan relevansi dengan tujuan yang menjadi sasaran.
- d. Menentukan gagasan ide.
- e. Menentukan dan mempertimbangkan gagasan yang terbaik.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa aspek-aspek *problem solving* meliputi keyakinan diri dalam menyelesaikan masalah, pendekatan dan penghindaran menyelesaikan masalah, dan kontrol pribadi pemecahan masalah.

2.2.3 Faktor *Problem Solving*

Faktor yang berpengaruh dalam proses *problem solving* terdapat tiga faktor yaitu :

1. Motivasi yang rendah akan mengalihkan perhatian, sedangkan motivasi yang tinggi akan membatasi fleksibilitas masing-masing individual.
2. Kepercayaan dan sikap yang salah asumsi dapat membuat setiap individu terpengaruh dengan adanya opini yang diberikan oleh individu lain, sedangkan setiap individu memerlukan kerangka rujukan yang cermat agar tidak menghambat efektifitas pemecahan masalah.
3. Kebiasaan Kecenderungan untuk mempertahankan pola pikir tertentu atau melihat masalah hanya dari satu sisi saja, atau kepercayaan yang berlebihan dan tanpa kritis pada pendapat otoritas menghambat pemecahan masalah yang efisien.

Adapun beberapa faktor lainnya yang mempengaruhi *problem solving* menurut Mappiare (1982) meliputi :

1. Inteligensi dalam pemecahan masalah dapat dianggap berhasil jika seorang individu dalam mengatasi setiap permasalahan secara cepat atau lambat.
2. Usia sejalan dengan bertambah usia maka individu akan semakin matang dan kemampuan pemecahan masalah akan semakin bertambah. Kematangan tersebut ditunjukkan dengan usaha pemecahan masalah yang merupakan

produk dari kemampuan berpikir yang lebih sempurna yang ditunjang dengan sikap serta pandangan yang rasional

3. Jenis kelamin
4. Kreativitas merupakan suatu aktivitas kognitif yang menghasilkan cara baru dalam memandang masalah dan solusinya semakin tinggi tingkat kreativitas individu, semakin banyak ide atau alternatif yang dia temukan.
5. Konsentrasi merupakan pemusatan kekuatan pada situasi tertentu sehingga tidak diperhitungkan sekedarnya.
6. Kepercayaan diri dapat mendorong atau merangsang individu dalam mencoba dan mencari cara baru untuk dipecahkan.
7. Lingkungan sosial seseorang mengadaptasi cara-cara penyelesaian masalah melalui komunikasi dalam keluarga, maka komunikasi dalam keluarga akan membantu seseorang menyelesaikan masalahnya atau tugasnya dan memberikan kepuasan yang bersifat personal. Adanya suatu masalah yang selalu dikomunikasikan dengan keluarga akan memberikan kesempatan pada individu untuk mendapatkan pengalaman atas informasi-informasi tentang penyelesaian masalah sejak awal

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa faktor *problem solving* meliputi menjaga motivasi, memperbaiki kepercayaan diri, berpikir kritis, dan beradaptasi dengan berbagai situasi serta berkomunikasi dengan baik dalam lingkungan sosial mereka. Kesadaran terhadap faktor-faktor ini dapat membantu meningkatkan kemampuan *problem solving* individu dan kemampuan individu untuk mencapai solusi yang lebih baik dalam berbagai aspek kehidupan individu.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut kamus KBBI, arti kata kepuasan berasal dari kata “puas” yang berarti merasa senang (lega, gembira, dan sebagainya karena telah terpenuhinya hasrat yang ada di dalam hatinya) dan kepuasan mempunyai sifat yang membuat seseorang menjadi puas, merasa senang, dan melegakan diri. Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, situasi pekerjaan dan hubungan dengan sesama rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan, mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai tujuan perusahaan.

Darsono dan Siswandoko (2011) mengungkapkan, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan berdasar imbalan material dan imbalan psikologis (non material). Sedangkan menurut Suwarno dan Domni Juni Priansa (2011), kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

Pemahaman serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2011) yaitu kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja. Kepuasan kerja merupakan kebutuhan yang selalu bertambah dari waktu ke waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhannya tersebut (Veithzal Rivai Dan Ella Jauvani Sagala

(2011), sedangkan menurut Davis dan Newstrom (2012), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tindakannya pekerjaan mereka.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan suatu bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan hubungan antar rekan kerja, hal tersebut merupakan sesuatu yang begitu penting bagi seorang karyawan agar mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga dapat dilaksanakan dengan tujuan perusahaan.

2.3.2 Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2011), aspek dalam kepuasan kerja terdiri dari :

1. Tugas pokok dan fungsi kerja yang sesuai dengan proporsi masing karyawan
2. Supervisi oleh pimpinan
3. Kesempatan untuk maju
4. Rekan kerja
5. Kondisi kerja

Sedangkan menurut Robbins (2003) aspek-aspek dalam kepuasan kerja meliputi :

1. Kerja secara mental menantang.

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai

betapa baik mereka mengerjakan, sehingga hal tersebut dapat mengalami kesenangan atau kepuasan pada masing-masing karyawan.

2. Ganjaran yang pantas.

Pemberian upah yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas akan mengakibatkan kepuasan terhadap apa yang telah karyawan lakukan untuk suatu perusahaan.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan, seperti temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).

4. Rekan kerja yang mendukung.

Mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari berbagai aspek yang mencakup unsur tugas, kondisi kerja, kompensasi, hubungan sosial, dan kesesuaian kepribadian. Pemahaman terhadap aspek ini dapat membantu organisasi dan individu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan produktif.

2.3.3 Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2011) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Hubungan dengan atasan dan bawahan
2. Tempat kerja yang nyaman
3. Gaji

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa ada 5 faktor kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan. Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri.
2. Kepuasan terhadap Imbalan. Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu.
3. Kepuasan terhadap Supervisi Atasan. Pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.

4. Kepuasan terhadap rekan kerja. Pegawai merasa puas terhadap rekanrekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial
5. Kesempatan Promosi. Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan kepuasan kerja merupakan konsep yang kompleks dan multifaset. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja bisa bervariasi antara individu dan organisasi. Pengelolaan dengan bijak faktor-faktor ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan produktif serta menjaga motivasi karyawan.

2.3.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan *Problem Solving* dan Kepuasan Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin dalam sebuah organisasi memainkan peran penting dalam suatu perusahaan. Menurut Arifin (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan bertujuan untuk membimbing dan memotivasi karyawan guna meningkatkan produktivitas, kita dapat menyusun dinamika hubungan antara gaya kepemimpinan, kemampuan problem solving, dan kepuasan kerja karyawan sebagai cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya, dan gaya kepemimpinan dapat bervariasi, seperti kepemimpinan otoriter, demokratis, transaksional, atau transformasional.

Gaya kepemimpinan pemimpin akan mempengaruhi perilaku karyawan, seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat

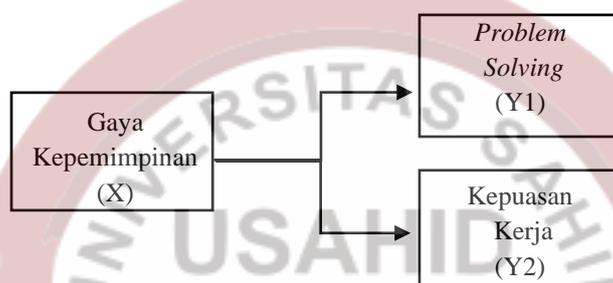
mendukung dan memotivasi akan cenderung meningkatkan semangat kerja dan motivasi karyawan. Sedangkan kemampuan *problem solving* adalah kemampuan karyawan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah yang muncul dalam lingkungan kerja, pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan yang mendukung dan mendorong partisipasi karyawan cenderung meningkatkan kemampuan *problem solving* mereka. Gaya kepemimpinan yang mendukung dan memotivasi cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan,

Gaya kepemimpinan yang mendukung dan memotivasi seperti gaya kepemimpinan transformasional akan berkontribusi positif terhadap peningkatan kemampuan *problem solving* karyawan, kemampuan *problem solving* yang lebih tinggi akan membantu karyawan dalam menghadapi dan menyelesaikan tantangan yang muncul di lingkungan kerja, peningkatan kemampuan *problem solving*, yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang mendukung, akan berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi.

2.3.5 Kerangka Pemikiran

Dalam dunia bekerja, karyawan merupakan salah satu asset yang harus dijaga dan dikelola oleh masing-masing perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan menjadi kunci utama dalam keberhasilan suatu perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dapat dinilai dari kepuasan kerja dan *problem solving* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan, semakin baik kepuasan kerja karyawan dan *problem solving* yang diberikan oleh karyawan maka akan semakin bagus

perkembangan atau peningkatan suatu perusahaan. Maka dari itu untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja dan *problem solving* karyawan perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan oleh masing-masing perusahaan. Pemimpin suatu perusahaan dapat mempengaruhi suatu motivasi suatu karyawan agar menghasilkan produktifitas yang baik. Dengan demikian dibentuklah kerangka pemikiran seperti gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.3.6 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan serta didukung teori-teori yang relevan, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut: Adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan *problem solving* dan kepuasan kerja.

