

BAB II

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Pengertian *Path Goal Theory*

Path-goal theory menjelaskan dampak gaya kepemimpinan pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya (Luthans, 2006) dan pemimpin diharapkan dapat mengubah gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan situasi, dimana pemimpin tidak hanya menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang berbeda tetapi menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang sama pada situasi yang berbeda (Daft, 2001).

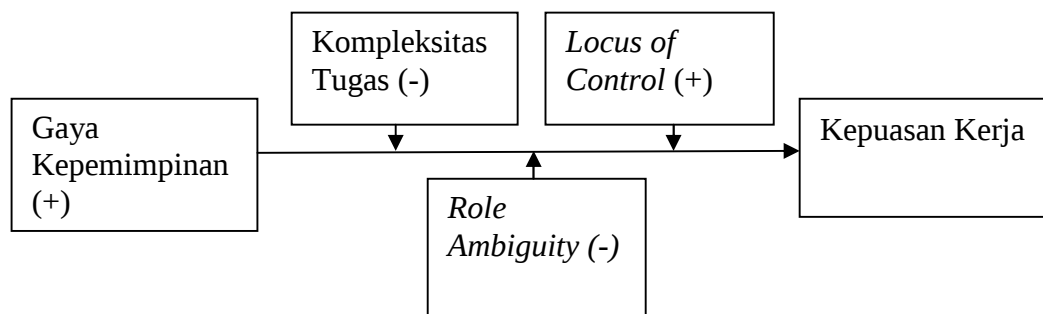
Menurut *path-goal theory*, gaya kepemimpinan dapat diterima ketika para karyawannya memandangnya sebagai suatu sumber kepuasan, dimana bawahan secara aktif akan mendukung pemimpinnya selama dia memandang bahwa tindakan pemimpin dapat meningkatkan tingkat kepuasannya (Hughes *et.al.*, 1999). Gaya kepemimpinan yang diidentifikasi oleh House (1971) adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan yang direktif, memberikan panduan para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kinerja.
- b. Kepemimpinan yang suportif, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah, dapat didekati,

serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.

- c. Kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian, mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Gambar 2.1 Model Penelitian



Pada Gambar 2.1 model penelitian diatas, menggunakan model *path-goal theory* dimana adanya faktor gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja bawahan dengan kompleksitas tugas dan *locus of control* sebagai variabel moderating.

Faktor situasional yang diidentifikasi teori *path-goal* (Gibson, 2003):

1.) Karakteristik Bawahan

Pada faktor situasional ini, teori *path-goal* memberikan penilaian

bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan masa depan. Karakteristik bawahan mencakup tiga hal, yakni:

- Letak kendali (*locus of control*), yaitu berkaitan dengan keyakinan individu sepengaruh dengan penentuan hasil. Individu yang mempunyai letak kendali internal meyakini bahwa hasil (*reward*) yang mereka peroleh didasarkan pada usaha yang mereka lakukan sendiri. Sedangkan mereka yang cenderung letak kendali eksternal meyakini bahwa hasil yang mereka peroleh dikendalikan oleh kekuatan di luar kontrol pribadi.
- Kesiediaan untuk menerima pengaruh (*authoritarianism*), yaitu berkaitan dengan kesiediaan orang untuk menerima pengaruh dari orang lain.
- Kemampuan (*abilities*), yaitu berkaitan dengan kemampuan dan pengalaman bawahan akan mempengaruhi apakah mereka dapat bekerja lebih berhasil dengan pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented*) yang telah menentukan tantangan sasaran yang harus dicapai dan mengharapkan prestasi yang tinggi, atau pemimpin yang *supportive* yang lebih suka memberi dorongan dan mengarahkan mereka.

2.) Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan terdiri dari tiga hal, yaitu:

- Struktur tugas, yaitu struktur kerja yang tinggi akan mengurangi kebutuhan kepemimpinan yang direktif.

- Wewenang formal, yaitu kepemimpinan yang direktif akan lebih berhasil dibandingkan dengan *participative* bagi organisasi dengan struktur wewenang formal yang tinggi.
- Kelompok kerja, yaitu kelompok kerja dengan tingkat kerjasama yang tinggi kurang membutuhkan kepemimpinan suportif.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Menurut *path-goal theory*, gaya kepemimpinan dapat diterima ketika para karyawannya memandangnya sebagai suatu sumber kepuasan, dimana bawahan secara aktif akan mendukung pemimpinnya selama dia memandang bahwa tindakan pemimpin dapat meningkatkan tingkat kepuasannya (Hughes *et.al.*, 1999). Gaya kepemimpinan yang diidentifikasi oleh House (1971) adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan yang direktif, memberikan panduan para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kinerja.
- b. Kepemimpinan yang suportif, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah, dapat didekati, serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.
- c. Kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.

- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian, mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

2.3 Kompleksitas Tugas

Kompleksitas tugas dapat didefinisikan sebagai fungsi dari tugas itu sendiri (Wood, 1986). Kompleksitas tugas pada penelitian ini didefinisikan sebagai tugas yang kompleks, terdiri atas bagian-bagian yang banyak, berbeda-beda dan saling terkait satu sama lain (Engko dan Gudono, 2007). Kompleksitas tugas dalam hal ini berkaitan dengan otoritas dan tanggungjawab yang diberikan atasan kepada bawahannya dimana bawahan mengerti tentang seberapa besar otoritas dan tanggungjawabnya didalam menjalankan tugas yang telah dibebankan.

2.4 *Locus Of Control*

Locus of control (LOC) adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya (Rotter, 1966). *Locus of control* menurut Hjele dan Ziegler, (1981), Baron dan Byrne (1994) diartikan sebagai persepsi seseorang tentang faktor-faktor penyebab keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Orientasi *locus of control* Rotter (1996) dibedakan menjadi dua, yaitu:

- *Locus of control* internal, yaitu individu yang menganggap dan meyakini

bahwa keterampilan, kemampuan, dan usaha yang ada lebih menentukan apa yang mereka peroleh dalam hidup mereka

- *Locus of control* eksternal, yaitu individu yang menganggap dan meyakini bahwa hidup mereka ditentukan oleh kekuatan dari luar diri mereka, misalnya saja nasib, takdir keberuntungan dan orang lain yang berkuasa terhadapnya.

Perbedaan karakteristik *internal* dengan *external locus of control* menurut Crider, *et.all* (1983), yaitu:

1. *Locus of control* internal, dengan ditandai oleh sikap suka bekerja keras, memiliki inisiatif yang tinggi, selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah, selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin, selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.
2. *Locus of control* eksternal, dengan ditandai oleh sikap kurang memiliki inisiatif, mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan, kurang suka berusaha, mereka percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol, kurang mencari informasi untuk memecahkan masalah.
(Crider, dkk; 1983)

Pada orang-orang yang memiliki *locus of control* internal faktor kemampuan dan usaha terlihat dominan, oleh karena itu apabila individu dengan *locus of control* internal mengalami suatu kegagalan mereka akan menyalahkan dirinya sendiri karena kurangnya usaha yang dilakukan, lebih perhatian dan siap belajar untuk menghadapi lingkungan disekitarnya serta lebih menyadari informasi yang

relevan. Sebaliknya pada orang yang memiliki *locus of control* eksternal mereka cenderung tidak mau belajar dan merasa tidak perlu mencari informasi yang relevan, melihat keberhasilan dan kegagalan dari faktor kesukaran dan nasib, oleh karena itu apabila mengalami kegagalan mereka cenderung menyalahkan lingkungan sekitar yang menjadi penyebabnya. (Crider, dkk; 1983).

2.5 Role Ambiguity

Tujuan pengembangan model situasional agar kepemimpinan bersifat efektif, dapat melengkapi pengaruh antara karakteristik dan kemampuan lingkungan, dapat meningkatkan kepuasan bawahan dan kinerja unit perusahaan (Awan dan Zaidi, 2009). *Role ambiguity* berkaitan dengan perbedaan tingkat kepercayaan persepsi karyawan tentang tanggungjawab dan otoritas yang dia miliki terhadap perusahaan. Persepsi diantara keduanya harus disamakan dari waktu ke waktu antara karyawan bawahan dan atasan terhadap perusahaan agar tidak terjadi kesalahfahaman antara tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan. Perusahaan akuntansi umumnya sudah memahami pengaruh dan status yang mereka miliki dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Jika tujuan perusahaan dan karyawan berjalan secara bersamaan tentu hal ini akan menjadikan suatu pemahaman yang lebih baik. Tujuan pengembangan model situasional agar kepemimpinan bersifat efektif, dapat melengkapi pengaruh antara karakteristik dan kemampuan lingkungan, dapat meningkatkan kepuasan bawahan dan kinerja unit perusahaan (Awan dan Zaidi, 2009).

Penelitian mengenai *role ambiguity* memiliki pengaruh yang negatif terhadap pengaruh gaya kepemimpinan maupun kepuasan kerja. Pada penelitian Kalbers and Cenker (2008) menemukan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *role ambiguity* dan *job performance* sebagai hasil akhir penelitian. Penelitian Acker (2004) dari penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Organizational Conditons (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Invention to Leave Among Social Workers in Mental Healt Care*”, beliau menemukan bahwa *role ambiguity* memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja bawahan. Artinya, perusahaan akan berusaha agar bawahan tetap merasa puas dan betah bekerja disana.

2.6 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap seorang individu yang bekerja dengan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan dan banyaknya imbalan yang seharusnya dia terima. (Robins, 1996). Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek, yaitu:

- Kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan pada perusahaan.
- Kepuasan kerja sering ditentukan atau diukur oleh hasil dari pekerjaan atau kinerja.
- Kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja. (Luthans, 2006).

Smith *et.al.* (1996) secara lebih rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrumen pengukur variabel kepuasan terhadap menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, jumlah kompensasi yang diterima pekerja, kesempatan untuk promosi jabatan, kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku dan dukungan rekan sekerja. Faktor penentu kepuasan kerja itu antara lain menurut Smith *et.al* (1996) :

a. Gaji/Upah

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Selain untuk pemenuhan kebutuhan dasar, uang juga merupakan simbol dari pencapaian (achievement), keberhasilan dan pengakuan/penghargaan. Orang yang menerima gaji yang dipersepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami ketidakpuasan. Jika gaji dipersepsikan adil berdasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu maka akan ada kepuasan kerja.

Jika dianggap gajinya terlalu rendah, pekerja akan merasa tidak puas. Tapi jika gaji dirasakan tinggi atau sesuai dengan harapan, pekerja tidak lagi tidak puas, artinya tidak ada dampak pada motivasi kerjanya. Gaji atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerja seseorang jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya.

b. Kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruangan atau tempat kerja yang tidak menyenangkan (*uncomfortable*) akan menurunkan semangat untuk bekerja. Oleh karena itu perusahaan harus membuat kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga kebutuhan-kebutuhan fisik terpenuhi dan menimbulkan kepuasan kerja.

c. Pengaruh Kerja

- Pengaruh dengan rekan kerja

Ada tenaga kerja yang dalam menjalankan pekerjaannya memperoleh masukan dari tenaga kerja lain (dalam bentuk tertentu). Keluarannya (barang yang setengah jadi) menjadi masukan untuk tenaga kerja lainnya. Misalnya pekerja konveksi. Pengaruh antar pekerja adalah pengaruh ketergantungan sepihak yang berbentuk fungsional. Kepuasan kerja yang ada timbul karena mereka dalam jumlah tertentu berada dalam satu ruangan kerja sehingga dapat berkomunikasi. Bersifat kepuasan kerja yang tidak menyebabkan peningkatan motivasi kerja. Dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka seperti harga diri, aktualisasi diri dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

- Pengaruh dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Pengaruh fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Pengaruh keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi

yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis pengaruh adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

2.7 Hipotesis

2.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung para manajer dan gaya kepemimpinannya. Penelitian akuntansi mencoba untuk menerapkan model kepemimpinan dalam lingkungan kerja auditor dan mengusulkan penggunaan model kepemimpinan untuk menganalisis kepuasan dan motivasi auditor. Secara empiris ditemukan bahwa perilaku pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan motivasi bawahan (Pratt dan Jiambalvo, 1982), tetapi kurang konsisten dan mengemukakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan mungkin tergantung dari variabel yang mempengaruhinya saat itu. (Otley, 1980). Ketidakkonsistenan penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.7.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Tergantung Pada Kompleksitas Tugas

Dalam lingkungan kerja audit, pemimpin tim audit dapat mempengaruhi tingkat kepuasan dari auditor (Jiambalvo dan Pratt, 1982). Pemimpin tim memberikan

tugas kepada auditor dengan anggaran waktu dan ditetapkan berdasarkan kompleksitas tugas audit dan pengalaman auditor. Adanya tingkat kompleksitas tugas yang dirasakan oleh auditor menuntut diperlukannya gaya kepemimpinan yang berbeda untuk setiap kompleksitas tugas. Tugas yang dirasakan kompleks oleh auditor memerlukan gaya kepemimpinan direktif, sedangkan tugas yang menurut persepsi auditor simpel memerlukan gaya kepemimpinan yang suportif. *Directive leader* menuju pada kepuasan yang maksimal bila diberikan dengan tugas-tugas yang meragukan atau penuh tekanan atau tugasnya kompleks, sedangkan *supportive leader* menghasilkan kinerja yang tinggi dan memuaskan bila bawahan menjalankan tugas-tugas yang terstruktur (Robbins, 2006).

Pratt dan Jiambalvo (1982) menginvestigasi penentuan gaya kepemimpinan konsiderasi dan struktur inisiatif, mereka menggunakan *path-goal theory* dalam menguji pengaruh antara perilaku manajer partner dengan kepuasan kerja dan motivasi bawahan. Hasilnya terdapat pengaruh interaksi yang signifikan antara perilaku konsiderasi dan kompleksitas tugas. Gaya kepemimpinan konsiderasi lebih memuaskan bawahan dalam kompleksitas tugas yang rendah. Sedangkan interaksi antara perilaku struktur inisiatif dengan kompleksitas tugas tidak signifikan, karena perilaku struktur inisiatif dapat digunakan dalam kompleksitas tugas yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Kuncara (2005) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* meningkatkan kepuasan kerja anggota tim pemeriksa, tetapi kompleksitas tugas tidak dapat memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Tetapi Bass (1981) dalam mengemukakan bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh kompleksitas tugas.

Ketidakkonsistenan penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah kompleksitas tugas (*directive, supportive, participative, achievement-oriented*) secara positif memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

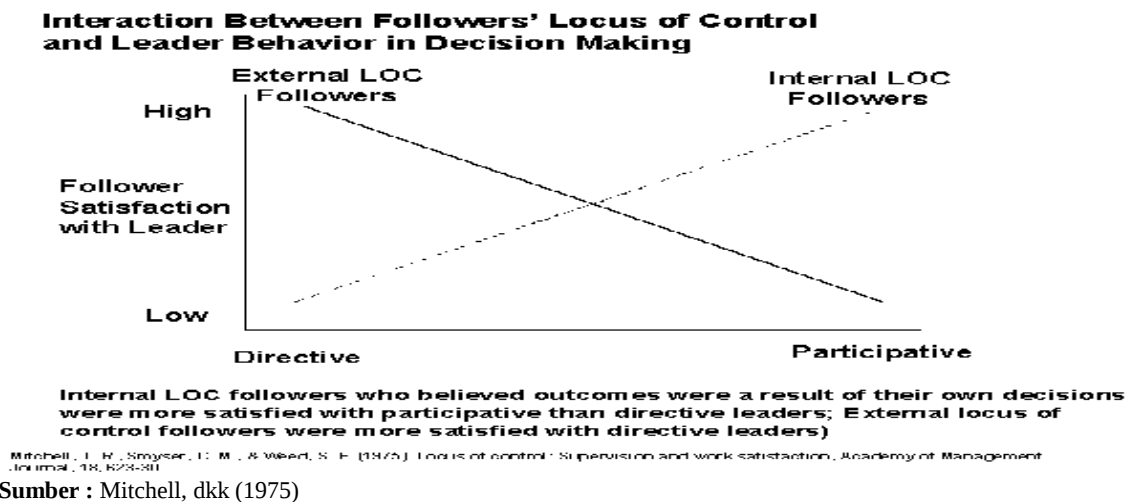
H₂ : Kompleksitas tugas secara negatif memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

2.7.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Tergantung Pada *Locus of Control*

Locus of control merupakan salah satu variabel ketidakpastian (House, 1971) yang memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri (Rotter, 1966). Individu yang memiliki keyakinan bahwa nasib atau *eventevent* dalam kehidupannya berada dibawah kontrol dirinya, dikatakan individu tersebut memiliki *locus of control* internal. Sementara individu yang memiliki keyakinan bahwa lingkunganlah yang mempunyai kontrol terhadap nasib atau *event-event* yang terjadi dalam kehidupannya dikatakan individu tersebut memiliki *locus of control* eksternal.

Gambar 2.2 Pengaruh Antara *Locus of Control* dan Gaya Kepemimpinan



Penelitian yang dilakukan oleh Mitchel *et. al.* (1975) pada Gambar 2.2 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang diinteraksikan dengan *internal locus of control* akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan, sedangkan gaya kepemimpinan direktif yang diinteraksikan dengan *external locus of control* meningkatkan kepuasan kerja bawahan. Penelitian yang dilakukan oleh Hening (1998) dan Basri (2005) juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja melalui *locus of control* sebagai variabel pemoderasi. Hasil penelitian-penelitian tersebut bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Janto (1994) yang tidak berhasil membuktikan adanya pengaruh peranan pimpinan dan *locus of control* terhadap kepuasan kerja.

Ketidakkonsistenan penelitian-penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah variabel *locus of control* (*external* dan *internal*) secara positif memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

H₃ : *Locus of control* secara positif memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

2.7.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Tergantung Pada *Role Ambiguity*

Role ambiguity berkaitan tentang adanya perbedaan yang terdapat pada kepercayaan karyawan dan tanggungjawab dari persepsi karyawan dan otoritas yang dimilikinya terhadap perusahaan. (Kalbers dan Cengker, 2008). Persepsi ini harus jelas, tidak boleh ada kesalahfahaman persepsi antara karyawan dan atasan agar tujuan perusahaan dapat terus berjalan dengan baik sesuai yang diinginkan oleh perusahaan. Penelitian mengenai *role ambiguity* memiliki pengaruh yang negatif terhadap pengaruh gaya kepemimpinan maupun kepuasan kerja. Pada penelitian Kalbers and Cenker (2008) menemukan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *role ambiguity* dan *job performance* sebagai hasil akhir penelitian. Penelitian Acker (2004) beliau menemukan bahwa *role ambiguity* memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja bawahan. Artinya, perusahaan akan berusaha agar bawahan tetap merasa puas dan betah bekerja disana.

Ketidakkonsistenan penelitian-penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah variabel *role ambiguity* secara negatif memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

H₃ : *Role ambiguity* secara negatif memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.