

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan ‘bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain’ maka MSDM memfokuskan pada ‘orang’ baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku (Subekhi dan M Jauhari, 2019 : 1). Hasibuan (2017:21) mengartikan manajemen sumber daya adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Gomes (2016:2) secara sederhana pengertian MSDM adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusialah yang paling penting dan sangat menentukan.

Dessler (2020:2) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Subekhi dan M Jauhari (2019 : 16) manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Marwansyah (2018:31) dari beberapa definisi yang ada manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi

perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan semua pekerja dalam sebuah organisasi. Terkait tujuan manajemen sumber daya manusia Moekiyat (2018:6-7) menyatakan mempunyai empat tujuan: tujuan organisasional, tujuan fungsional, tujuan kemasyarakatan, dan tujuan perseorangan.

1. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah untuk mengetahui bahwa manajemen sumber daya manusia itu diadakan guna menambah atau meningkatkan keefektifan organisasi. Manajemen sumber daya manusia bukanlah tujuan yang terakhir, hanya merupakan suatu alat untuk membantu manajer-manajer yang menghadapi masalah-masalah sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah untuk memelihara bantuan Departemen Sumber Daya Manusia pada suatu tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya akan sia-sia apabila manajemen sumber daya manusia kurang mengetahui tuntutan organisasi.

3. Tujuan Kemasyarakatan

Tujuan kemasyarakatan adalah agar mau mendengarkan/menanggapi kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat sambil mengurangi

Sebanyak-banyaknya pengaruh negatif dari tuntutan-tuntutan demikian terhadap organisasi.

4. Tujuan Perseorangan

Tujuan perseorangan adalah untuk membantu pegawai-pegawai dalam mencapai-sasaran-sasaran pribadi mereka, paling tidak sepanjang sasaran-sasaran tersebut menambah sumbangan perseorangan kepada organisasi. Tujuan perseorangan dari pegawai-pegawai harus dipenuhi apabila para pegawai perlu dipelihara, dipertahankan, dan dimotivasi. Apabila tidak, maka prestasi dan kepuasan pegawai akan menurun dan pegawai-pegawai mungkin keluar dari organisasi.

Selain tujuan manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi, fungsi manajemen sumber daya manusia juga menjadi hal yang harus diperhatikan karena jika perusahaan atau organisasi tidak memahami fungsi dari manajemen sumber daya manusia maka visi, misi, dan tujuan perusahaan atau organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Veithzal Rivai (2015:14) menyatakan bahwa manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (*Planning*).
 - b. Pengorganisasian (*Organizing*)
 - c. Pengarahan (*Directing*)
 - d. Pengendalian (*Controlling*)
2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja.
 - b. Kompensasi.
 - c. Pengintegrasian.
 - d. Pemeliharaan.
 - e. Pemusatan hubungan kerja.

Dessler (2020:2) menyatakan ada 5 fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu 1. Perencanaan, 2. Pengorganisasian, 3. Penyusunan Staf, 4. Kepemimpinan, dan 5. Pengendalian.

2.1.1 Komunikasi

Komunikasi merupakan elemen penting dalam organisasi. Karena tanpa adanya komunikasi segala sesuatunya pasti tidak akan berjalan baik. Kemungkinan besar akan terjadi miss komunikasi dengan atasan atau rekan kerja yang dampaknya cukup besar bagi pegawai atau organisasi. Hal ini seperti diungkapkan Marwansyah (2016:320) banyak masalah yang muncul dalam sebuah organisasi merupakan

akibat langsung dari kegagalan komunikasi. Suwanto (2018:166) menyatakan desain organisasi haruslah memungkinkan terjadinya komunikasi ke berbagai arah. Hal ini akan memungkinkan dalam memahami berbagai hambatan komunikasi.

Pengertian komunikasi diungkapkan Suganda (2017:60) yaitu proses transfer dan pikiran (*ide*) seseorang yang sebelumnya telah diterjemahkan ke dalam bentuk kata-kata atau isyarat, yang nantinya oleh penerima kata-kata atau isyarat ini diterjemahkan lagi menjadi bentuk pikiran, kemudian diberikannya jawaban (*respon*) sebagai umpan balik terhadap pesan itu. Susanto (2018:97) menyebutkan komunikasi adalah setiap pesan yang dilancarkan oleh komunikator kepada komunikan yang bertujuan mempengaruhi komunikasi ke arah pemikiran yang diinginkan oleh komunikator. Pengertian lain dikemukakan oleh Suprpto dan Fahrianoor (2019:14) komunikasi adalah suatu proses dimana pihak-pihak peserta saling menggunakan informasi dengan tujuan untuk mencapai pengertian yang sama (*pengertian bersama*) yang lebih baik mengenai masalah yang penting bagi semua pihak.

Berbicara tentang organisasi tentunya sangat terkait dengan komunikasi karena dalam suatu organisasi yang terdiri dari unsur manusia, kerjasama, dan tujuan tentunya terdapat interaksi di antara anggota organisasi tersebut. Banyak ahli yang mengemukakan bahwa organisasi dan komunikasi merupakan dua muka dari satu keping uang logam yang artinya keduanya saling terkait dan saling mendukung dan tidak dapat dipisahkan dalam kegiatan suatu organisasi. Aktivitas dalam suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dari kegiatan manusia, dan komunikasi menjadi salah satu yang berperan dalam mencapai tujuan organisasi. (Hardjana, 2018:16)

Hardjana (2018:19) mengemukakan dalam setiap teori organisasi yang tuntas lagi menyeluruh, komunikasi pasti menduduki tempat sentral, karena struktur, keluasan jangkauan, dan ruang lingkungannya hampir sepenuhnya ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi, bahkan sesungguhnya spesialisasi dalam organisasi muncul dan dipelihara karena tuntutan-tuntutan komunikasi.

Pernyataan di atas menekankan bahwa fungsi komunikasi dalam organisasi sangat strategis sehingga fungsi pokok seorang pimpinan organisasi adalah membangun dan memelihara sistem komunikasi yang efektif. Mengingat di dalam suatu organisasi terdapat struktur hirarki yang dalam aktivitasnya berkerja sama

untuk mencapai tujuan organisasi dan komunikasi dilakukan melalui pertukaran pesan antara orang-orang dalam jabatan hirarkhi tersebut.

Ruslan (2018:10) komunikasi merupakan salah satu unsur penting dalam pencapaian tujuan organisasi, bahkan banyak literatur yang menekankan bahwa komunikasi dan keberhasilan suatu organisasi sangat berhubungan.

Pace and Faules (2014:144) mendefinisikan komunikasi organisasi yaitu Sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarki antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Lebih lanjut Pace dan Faules (2014:183-199) aliran informasi dalam komunikasi organisasi meliputi lima arah aliran komunikasi yaitu:

1. Komunikasi ke bawah: dalam pengertian komunikasi ke bawah disini adalah aliran informasi berdasarkan struktur organisasi yaitu informasi mengalir dari jabatan berotoritas tinggi kepada mereka yang berotoritas rendah.
2. Komunikasi ke atas: informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ketingkat yang lebih tinggi (penyelia). Informasi disampaikan sebagai masukan dalam pengambilan keputusan organisasi.
3. Komunikasi horisontal: informasi disampaikan di antara teman sejawat dalam unit kerja yang sama. Komunikasi horisontal ini dilakukan untuk koordinasi, berbagi informasi tentang rencana kegiatan, memecahkan masalah, memperoleh pemahaman bersama, menghilangkan perbedaan, dan memberi dukungan antar pekerja.
4. Komunikasi lintas saluran: informasi disampaikan melewati batas-batas fungsional dengan individu-individu yang tidak menduduki posisi atasan atau bawahan.
5. Komunikasi informal, pribadi, atau selentingan: informasi mengalir karena interaksi di antara orang-orang sehingga informasi mengalir dengan arah yang tidak dapat di duga.

Thayer yang dikutip Winardi (2016 : 222) mengatakan bahwa ada lima

fungsi atau tujuan berkomunikasi di dalam sebuah organisasi yaitu : 1) Mendapatkan keterangan atau memberikan keterangan (informasi) kepada orang lain; 2) Mengevaluasi input-input kita sendiri atau output pihak lain atau skema ideologi tertentu; 3) Membina pihak lain atau dibina pihak lain atau memberikan intruksi; 4) Mempengaruhi pihak lain atau dipengaruhi, dan 5) Berbagai fungsi insidental dan netral.

Selain aspek kepemimpinan, untuk memperkuat kepuasan kerja, aspek komunikasi dalam kelompok juga merupakan faktor yang penting. Komunikasi organisasi memegang peran penting untuk mendukung efektifitas operasional organisasi. Aspek penting dari komunikasi organisasi adalah potensi dari komunikasi itu sendiri sebagai alat (*tool*) yang dapat dirancang manajemen untuk pencapaian tujuan organisasi. Pentingnya komunikasi juga dapat dilihat dari manfaat bagi organisasi meliputi fungsi pengendalian (kontrol dan pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional dan penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan (Robbins, 2013:312).

Menurut Effendy (2017 : 123) indikator komunikasi dalam organisasi yaitu :

a. Komunikasi vertikal.

Komunikasi vertical yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan. Indikator yaitu :

1. Mau mendengar
2. Memahami
3. Mengakui pendapat
4. Laporan-laporan
5. Pengaduan

b. Komunikasi horizontal.

Komunikasi horizontal ialah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan sesama karyawan, dan sebagainya. Indikator yaitu :

1. Pertukaran Informasi
2. Meminta Bantuan

3. Mengkoordinasikan

Penilaian proses komunikasi menurut Wiryanto (2016:36) mempunyai lima aspek, yaitu :

1. Keterbukaan (*openess*). Kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima.
2. Emphati (*emphaty*). Merasakan apa yang dirasakan orang lain.
3. Dukungan (*supportiveness*). Situasi yang terbuka untuk mendukung komunikasi berlangsung efektif.
4. Rasa positif (*positiveness*). Seseorang harus memiliki perasaan positif terhadap dirinya, mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi, dan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk interaksi yang efektif.
5. Kesetaraan (*equality*). Pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak menghargai, berguna, dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

2.1.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu cerminan bagaimana kondisi perusahaan atau organisasi, dan lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini seperti diungkapkan Nitisemito (2017:99) bahwa salah satu cara untuk mempertahankan dan mencapai tujuan organisasi adalah dengan cara memperhatikan lingkungan kerja dimana para pegawai bekerja. Hal ini karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan pekerjaannya.

Terkait dengan lingkungan kerja pada perusahaan atau organisasi Nitisemito (2017:83) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Purwanto (2014:72) menyatakan yang dimaksud dengan lingkungan (*environment*) meliputi semua kondisi dalam dunia ini yang dengan cara-cara tertentu mempengaruhi tingkah laku, pertumbuhan dan perkembangan atau *life process* seseorang. Adapun Siagian (2017:56) menyatakan bahwa lingkungan kerja ialah lingkungan dimana seorang karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Hal ini diperkuat oleh pendapat Mardiana (2016:155)

bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari - hari.

Pengertian lingkungan kerja tersebut diatas menekankan bahwa lingkungan kerja hanya terbatas pada lingkungan disekitar seseorang bekerja, serta lingkungan tersebut sangat berperan dalam mempengaruhi seseorang dalam menjalankan tugas-tugas kerja.

Lingkungan juga dapat dibedakan menjadi lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung (*direct*) terhadap organisasi dan yang tidak langsung (*indirect*). Lingkungan yang berpengaruh langsung sering disebut juga sebagai lingkungan kerja (*task environment*), sedangkan lingkungan yang mempengaruhi secara tidak langsung disebut sebagai lingkungan umum (*general environment*) (Nitisemito, 2017:97). Basuki dan Susilowati (2016:40) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. (Mardiana, 2016:157).

Menurut Mardiana (2016:182) lingkungan kerja dan pegawai erat sekali hubungannya, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja, yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai, seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan yang berkaitan dengan hubungan sosial di tempat kerja, baik antara atasan dengan bawahan atau hubungan antar bawahan.

Farida dan Hartono (2016 : 10) menyatakan lingkungan kerja adalah keadaan di mana tempat kerja yang baik meliputi fisik dan nonfisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram, perasaan betah/kerasan, dan lain sebagainya. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri atas fisik dan nonfisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja fisik ialah :

1. Lingkungan kerja yang segar,
2. Lingkungan kerja yang nyaman.
3. Lingkungan kerja yang memenuhi standart kebutuhan layak.

Lingkungan kerja nonfisik yang meliputi :

1. Keramahan sikap para karyawan.
2. Sikap saling menghargai diwaktu berbeda pendapat.

Menurut Sedarmayanti (2014:21) bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu : 1) lingkungan kerja fisik, dan 2) lingkungan kerja non fisik.

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (2017:176) yaitu sebagai berikut:

1. Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itusendiri.

Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerjaantara orang-orang yang ada ditempat tersebut

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

2.1.3 Kepemimpinan

Setiap dan semua organisasi atau perusahaan apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan pimpinan tertinggi dan atau manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*). Pemimpin tersebut merupakan orang pertama yang harus mengarahkan jalannya organisasi. Dalam kenyataannya banyak organisasi yang tidak cukup hanya dikendalikan oleh seorang pimpinan puncak. Pada organisasi besar, menengah bahkan kecil memerlukan pula pemimpin-pemimpin untuk membantu pempinan puncak, dengan menjadi pimpinan-pimpinan pada unit-unit kerja yang jenjangnya lebih rendah. Menurut Robbins dan Coulter (2016:128) apakah semua manajer merupakan pemimpin? Karena memimpin merupakan salah satu dari empat fungsi manajemen maka ya, idealnya, setiap manajer harus menjadi pemimpin

Seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata kerana kedudukannya. Robbins (2018:3) kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh itu bisa formal. Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang dirancang secara formal, seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam suatu organisasi. Lebih

jauh perbedaan penerapan kepemimpinan dalam organisasi ditekankan Suwanto (2017:180) tidak semua pemimpin adalah manajer, dan juga tidak semua manajer adalah pemimpin.

Nawawi (2017:21) menyatakan kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Hal yang hampir sama dikemukakan Udaya (2015:12) bahwa kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*). Suradinata (2016:12) mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu bentuk dominasi yang didasari kapabilitas atau kemampuan pribadi, yang mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama. Menurut Posner (2015:33) kepemimpinan merupakan kemampuan pimpinan dalam membuat perubahan berdasarkan visi bersama, memungkinkan orang lain bertindak dan arahan-arahan yang ditujukan pada pencapaian tujuan organisasi

Teori mengenai kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi yang menjadi sudut pandangnya, seperti 1) Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan; 2) Sebab-musabab munculnya pemimpin; 3) Tipe dan gaya kepemimpinan; 4) Syarat-syarat kepemimpinan (Kartono, 2017:27)

Teori kepemimpinan menurut Suradinata (2016:38-39) yaitu pengetahuan tentang tingkah laku (kata-kata dan tindakan) dari seorang pemimpin. Teori yang banyak dikenal yaitu teori-teori genetis, teori sosial, teori ekologis dan teori sifat atau perangai.

1. Teori Genetis

Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan seseorang telah melekat dalam diri seseorang sejak ia dilahirkan. Kemampuan itu dimiliki secara alami tanpa dibuat menjadi pemimpin.

2. Teori sosial

Teori ini merupakan kebalikan dari teori genetis karena menurut teori ini kehadiran pemimpin harus diciptakan melalui kesiapan: pendidikan dan latihan.

Orang menjadi karena dibentuk dan diarahkan menggunakan waktu tertentu untuk mengembangkan sikap kepemimpinan. Menurut teori sosial ada faktor yang amat menentukan terbentuknya pemimpin. Yang pertama adalah situasi kehidupan sosial. Kedua adalah niat yang ada dalam diri seseorang untuk menjadi pemimpin serta tekad dalam dirinya untuk berusaha secara serius mempelajari kepemimpinan.

3. Teori Ekologis

Dari pertentangan antara teori genetis dan teori sosial lahirlah teori ekologis atau sering disebut teori sintetis. Menurut teori ini seorang akan lahir menjadi pemimpin dan sukses dalam kepemimpinannya manakala sejak lahirnya telah memiliki bakat yang melekat dalam dirinya dan bakatnya itu dikembangkan melalui pendidikan dan latihan, serta dibentuk dan dikembangkan sesuai dengan tuntutan hubungan organisasi dalam lingkungan.

4. Teori Sifat atau Perangai

Menurut teori ini kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari perilaku kepribadiannya yang sulit untuk berubah, sehingga mudah untuk memperkirakan kepemimpinannya yang dilakukan melalui sifatnya (Suradinata, 2012:39-40).

Kemudian teori kepemimpinan yang sangat dipengaruhi oleh sikap dasar kepemimpinan dan sifat dari pemimpin, sebagaimana dikemukakan oleh Suradinata (2016 : 44) yaitu Teori Sifat (*Traits Theory*), Teori Lingkungan (*Environmental Theory*), Teori Personal dan Situasional (*Personal Situational Theory*), Teori Interaksi dan Harapan (*Interaction – Expectation Theory*), (Teori Humanistik *Humanistic Theory*) dan (Teori Tukar Menukar *Exchange Theory*).

Siswanto (2018:156) menyatakan pada esensinya kualifikasi kepemimpinan yang memungkinkan seorang manajer memainkan perannya dalam menopang kondisi yang ada meliputi hal-hal berikut :

1. Watak dan Kepribadian yang Terpuji
2. Prakarsa yang Tinggi
3. Hasrat Melayani bawahan.
4. Sadar dan Paham Kondisi Lingkungan
5. Intelegensi yang Tinggi.
6. Berorientasi ke Masa Depan.

7. Sikap Terbuka dan Lugas.

8. Widiasuara yang Efektif

Posner (2015:54) menekankan lima unsur dalam menilai perilaku kepemimpinan, yaitu :

1. Perubahan/menantang proses (*challenge the process*)

Perubahan merupakan suatu keharusan dalam kehidupan atau perkembangan organisasi. Perubahan yang efektif harus didasari oleh keinginan, keberanian dan kemampuan pimpinan yang didukung oleh SDM berkualitas serta ketersediaan resources lairnya. Perubahan yang dilakukan haruslah mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih baik atau produktif. Perubahan proses berarti perubahan yang terjadi dalam tahap cara bagaimana kegiatan itu dilakukan secara efesien. Perubahan merupakan kesempatan untuk mengubah, mengembangkan, membuat inovasi dan meningkatkan kinerja. Perubahan dimuali dengan eksperimen, berani mengambil resiko, dan siap belajar dari kesalahan yang dialami.

2. Mengilhamkan suatu visi bersama (*inspire a shared vision*)

Visi pimpinan merupakan mimpi atau keinginan yang menggambarkan tetang masa depan organisasi yang dipimpinya. Visi harus merupakan sumber inspirasi, semangat dan gairah anak buah dalam bekerja. Karena itulah seorang pemimpin harus mampu mensosialisasikan apa yang mejadi visinya keada anak buah. Pimpinan harus mampu membayangkan masa depan, meningkatkan semangat gairah kerja. Degan visi, pemimpin mengajak orang lain dalam wawasan bersama, dengan menghimbau nilai-nilai perhatian, harapan dan impian tentang masa depan.

3. Memungkinkan orang lain bertindak (*enable other to act*)

Perilaku yang menganjurkan kerjasama dengan mengemukakan tujuan melalui kerjasama dan saling membina kepercayaan. Memperkuat orang dengan memberikan kekuasaan, penyediaan pilihan mengembangkan kecakapan,memberikan tugas penting dan menawarkan dukungan nyata.

4. Petunjuk jalan (*model the way*)

Pemimpin yang memberikan teladan dengan berperilaku dan cara yang konsisten dengan visi bersama.

5. Mendorong hati (*encourage the heart*)

Pemimpin yang mampu menggugah hati, motivasi, dan mendorong semangat serta gairah anak buah. Perilaku yang memberikan kesempatan bahkan mengharapkan sumbangan individu atas keberhasilan di setiap kegiatan, kemudian merayakan keberhasilan tim secara teratur

Thoha (2018:152) mengungkapkan ada empat dimensi yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya yaitu :

1. Peran penentu arah (*direction setter*), 2. Agen perubahan (*agent of change*), 3. Juru bicara (*spokesperson*), 4. Pelatih (*coach*).

2.1.4 Kepuasan Kerja

Pegawai dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu pada suatu organisasi selalu dituntut untuk memiliki suatu kemampuan, agar pegawai tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara baik. Sebaliknya pegawai di dalam jabatan atau pekerjaan tertentu selalu mengharapkan secara maksimal agar pekerjaan atau jabatan tersebut dapat memberikan sesuatu kepuasan kepada dirinya. Apakah kepuasan itu dalam bentuk materi, kewenangan, visi dan misi serta hal lain yang dari sisi organisasi dapat dikatakan sebagai sesuatu yang strategis.

Kepuasan kerja terhadap pekerjaan tersebut seperti diungkapkan Hasibuan (2017:256) kepuasan kerja merupakan kumpulan dari perasaan dan keyakinan yang dimiliki setiap orang dari pekerjaan atau jabatannya. Robbins (2013:156) memberikan batasan tentang kepuasan yaitu kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan. Dikaitkan dengan pegawai merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Sementara Keith Davis (2014:42) merumuskan kepuasan kerja sebagai respons umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi, institusi, atau perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan didapat

apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkannya di tempat bekerja. Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan.

Kepuasan kerja terkait dengan sikap pegawai seperti diungkapkan Simamora (2017:129) kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Nawawi (2017 : 330) menyatakan kepuasan kerja berarti tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek di dalam atau pada keseluruhan pekerjaan atau jabatannya. Dengan demikian dapat diartikan pula bahwa kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan/anggota organisasi terhadap pekerjaan atau jabatannya.

Berdasarkan pendapat di atas diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional pegawai, yaitu menyukai atau tidak menyukai, terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi.

Kepuasan kerja dikaitkan dengan hasil pekerjaan. Rivai (2016:53) menyebutkan kepuasan kerja adalah sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Menurut Samsudin (2015:32) kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya menegenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya.

Terkait dengan teori kepuasan kerja Fattah (2017:67-68) menyatakan beberapa teori kepuasan kerja, yaitu:

1. Teori dua faktor (*Two Factor Theory*)

Teori yang menjelaskan perihal kepuasan dan ketidakpuasan yang disebabkan oleh perbedaan faktor-faktor seperti gaji yang diterima, lingkungan kerja yang tercipta, hubungan kerja dengan rekan kerja, kebijakan organisasi, serta ada pula perihal faktor kepuasan dan ketidakpuasan untuk mencegah timbulnya hal yang negatif yaitu promosi jabatan, prestasi, dan tanggung jawab.

2. Teori Nilai (*Value Theory*)

Setiap karyawan memiliki pandangan yang berbeda-beda untuk menjadikan hal tersebut sebagai kepuasan tersendiri. Dalam teori ini menjelaskan bahwa

pentingnya kesesuaian pandangan yang diharapkan seorang karyawan dengan yang terjadi ditempat bekerja.

Menurut Hussein Fattah (2017:67-68) ada tiga macam teori kepuasan kerja yang sudah dikenal secara umum, yaitu:

1. *Discrepancy Theory*

Dalam teori ini kepuasan kerja seseorang bergantung pada discrepancy. Hal ini sama dengan teori nilai diatas yang telah diuraikan. Seseorang akan merasa puas jika hal yang diharapkan tidak jauh berbeda dengan kenyataan yang sedang dihadapi pada saat itu. Jika yang diperoleh lebih besar dari pada yang diinginkan maka orang tersebut akan menjadi lebih puas walaupun terdapat discrepancy, namun discrepancy yang bersifat positif, jika sebaliknya maka akan menimbulkan discrepancy yang bersifat negative.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Dalam teori ini menyatakan bahwa berdasarkan prinsip seorang karyawan merasa puas dan tidak puas ketika dihadapkan dengan keadilan dan ketidakadilan yang terjadi dalam lingkungan dan situasi tempat dimana ia melakukan pekerjaannya.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Two Factor theory menurut Wixley dan Yukl ini tidak jauh beda dengan teori *two factor theory* yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron hanya saja sedikit adanya perbedaaan, yang dikemukakan oleh Wixley dan Yulk menyatakan bahwa kepuasan kerja dengan ketidakpuasan kerja sangat berbeda, dan dikatakan perasaan puas dan tidak puas terhadap pekerjaan berbeda, dan dikatakan perasaan puas dan tidak puas terhadap pekerjaan yang dirasakan oleh seorang karyawan tidak termasuk suatu variabel yang berlanjut

Aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja Robbins (2013:180) menyatakan antara lain yaitu: 1) jenis pekerjaan; 2) rekan sekerja; 3) kompensasi; 4) diperlakukan dengan hormat dan adil; 5) keamanan kerja; 6) peluang menyumbangkan gagasan; 7) gaji/upah; 8) pengakuan akan kinerja; dan 9) kesempatan maju. Gilmer (1966) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2015:114).

As'ad (2015:115) menyebutkan salah satu aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pimpinan atau atasan (*Supervision*). As'ad, (2015:114) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas.

Indikator kepuasan kerja menurut Rifai (2014:475) meliputi : Memenuhi kebutuhan dasar pegawai, Memenuhi harapan pegawai, Memenuhi keinginan pegawai.

Menurut Robbins dan Coulter (2016 : 69) indikator kepuasan kerja :

1. Pekerjaan Itu sendiri
2. Imbalan
3. Kondisi kerja
4. Rekan kerja

Menurut Wexley dan Yulk (2014:57) bahwa dimensi dari kepuasan kerja yaitu: 1) kebutuhan, 2) perbandingan sosial; 3) imbalan; 4) pekerjaan itu sendiri, 5) teman sekerja; 6) keamanan kerja; dan 7) kesempatan maju.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dilakukan oleh Nengah Aristana, et.al (2021). Penelitian memiliki tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi dan kepuasan kerja, serta untuk mengukur peran komunikasi sebagai variabel mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada usaha villa di Bali. Populasi seluruh karyawan Villa di Bali sebanyak 109 karyawan. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan peran variabel mediasi penelitian ini menganalisis data menggunakan pendekatan *path analysis* dengan program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 21. Sedangkan untuk mengukur peran variabel mediasi menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi dan kepuasan kerja, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komunikasi terbukti sebagai mediasi parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada usaha villa di Bali. Di mana apabila terjalin kepemimpinan yang tinggi dan

komunikasi yang baik, akan mendorong karyawan untuk bekerja secara disiplin yang di mana mendorong kepuasan kerja karyawan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Ayub, et.al (2021).

Tujuan penelitian :

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap komunikasi pegawai,
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai,
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kepuasan pegawai,
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai dengan mediasi komunikasi. Sampel 65 responden yaitu pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar. Analisis regresi linier berganda dengan software SPSS 22 digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap komunikasi, Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan pegawai, Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan pegawai, Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai melalui komunikasi sebagai variabel mediasi.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Triana Prihanta (2019). Tujuan penelitian :

1. Untuk mengetahui hubungan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di Politeknik Madiun,
2. Untuk mengetahui hubungan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Madiun,
3. Untuk mengetahui hubungan peran kepemimpinan terhadap komunikasi di Politeknik Madiun,
4. Untuk mengetahui hubungan komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Madiun,
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan komunikasi pada hubungan peran kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Madiun. Populasi adalah dosen dan karyawan. Sampel yang diambil 83 orang dengan teknik random sampling. Alat analisis untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan *Path Regression Analysis* dengan bantuan program SPSS 21.0 for Windows.

Hasil penelitian: 1. Terdapat hubungan positif peran kepemimpinan

terhadap komitmen organisasi di Politeknik Madiun. 2. Terdapat hubungan positif komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Madiun. 3. Terdapat hubungan positif peran kepemimpinan terhadap komunikasi di Politeknik Madiun. 4. Terdapat hubungan positif komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Madiun. 5. Terdapat pengaruh komitmen organisasi dan komunikasi pada hubungan peran kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Madiun.

Penelitian keempat dilakukan oleh Firsta Riopras R, et.al (2016) Penelitian bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja melalui variabel intervening komunikasi. Variabel Independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, jenjang karir, lingkungan kerja. Populasi yaitu karyawan CV. Isa Grafika yang berjumlah 91 orang. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah analisis regresi linier berganda yang mencakup Uji T, Uji F, Uji Hipotesis dan Koefisien Determinasi dan untuk menguji mediasi antara Komunikasi Terhadap Kepuasan kerja menggunakan Uji Sobel Test. Semua data diolah dengan menggunakan Program SPSS 20.0

Kesimpulan bahwa : Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap komunikasi (Y1). Jenjang karir (X2) berpengaruh terhadap komunikasi (Y1). Lingkungan kerja (X3) tidak berpengaruh terhadap komunikasi (Y1). Gaya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y2). Jenjang karir (X2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y2). Lingkungan kerja (X3) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y2). Komunikasi (Y1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y2)

Penelitian kelima dilakukan oleh Rachmad Hidayat (2014). Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi perbankan. *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menganalisis pola hubungan kausalitas antarvariabel. Populasi dalam penelitian ini adalah semua staf pada bank-bank pemerintah dan swasta di Jawa Timur. Jumlah sampel penelitian ditentukan sejumlah 200 responden.

Hasil dari penelitian adalah adanya pengaruh langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan komitmen

organisasional. Tidak terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh langsung dan positif yang signifikan dari komunikasi organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Terdapat pengaruh langsung dan positif yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Terdapat pengaruh tidak langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan intervensi komunikasi organisasional. Tidak terdapat pengaruh tidak langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan intervensi kepuasan kerja. Terdapat pengaruh tidak langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan intervensi komunikasi organisasional dan kepuasan kerja

Penelitian keenam dilakukan oleh Sudaryono dan Fasochah (2018) Tujuan penelitian : 1. Mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja, 2. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, 3. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, 4. Mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai, 5. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, 6. Mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, 7. Mengetahui pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi seluruh pegawai di Disnakertrans Kab Kendal berjumlah 277 orang dengan sampel yang diambil menurut rumus slovin sejumlah 164 orang dengan teknik random sampling. Teknik analisis dengan analisis jalur (*path analysis*) dan Uji Sobel.

Hasil penelitian : 1. Hipotesis 1 (H1) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti, 2. Hipotesis 2 (H2) bahwa

motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti, 3. Hipotesis 3 (H3) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti, 4. Hipotesis 4 (H4) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti, 5. Hipotesis 5 (H5) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti, 6. Hipotesis (H6) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, 7. Hipotesis (H7) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Munir, et.al (2020). Studi menganalisis pengaruh disiplin dan komunikasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai untuk mengisi kesenjangan yang terjadi. Secara khusus, kepuasan kerja diusulkan sebagai variabel mediasi dari disiplin dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Responden dalam penelitian ini sebanyak 100 orang pegawai yang bestatus PNS yang ada di Kabupaten Soppeng. Teknik analisis yang digunakan yaitu dengan analisis jalur melalui bantuan program AMOS.

Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa disiplin dan komunikasi secara signifikan berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, pengaruh komunikasi dan kepuasan kerja juga ditemukan signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, pada pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai ditemukan berpengaruh tidak signifikan. Adapun ketika kepuasan kerja berperan sebagai mediasi, ditemukan bahwa disiplin dan komunikasi secara signifikan berdampak secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai. *Penelitian kedelapan* dilakukan oleh Ida Bagus Indra P dan A. A. Sagung K. D. (2020) Tujuan penelitian untuk mengetahui peran komunikasi *interpersonal* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di Purnayasa *Tour and Travel* Bali dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Jumlah sampel, yaitu dengan menggunakan metode *sensus (total sampling)* ialah sebanyak 90 responden.

Hasil analisis kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap komunikasi *interpersonal*. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Komunikasi *interpersonal* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Komunikasi *interpersonal* secara signifikan memediasi pengaruh positif kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

2.3 Keterkaitan antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi

Kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Pada intinya

kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian ini menekankan pada kalimat mempengaruhi orang lain, yang didalamnya terkandung unsur hubungan, proses, dan kegiatan. Selain itu kepemimpinan menjadi faktor terciptanya komunikasi yang efektif di tempat kerja. Jika kepemimpinan tidak diterapkan dengan baik maka dapat menghambat kelancaran kegiatan komunikasi ditempat kerja.

Menurut penelitian Triana Prihanta (2019) menyatakan terdapat hubungan positif peran kepemimpinan terhadap komunikasi di Politeknik Madiun.

Firsta Riopras R, et. al (2016) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komunikasi. Hal serupa dari Ida Bagus Indra P dan A. A. Sagung K. D. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap komunikasi *interpersonal*.

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai adalah kepemimpinan. Hal ini karena penerapan kepemimpinan di dalam perusahaan atau organisasi dapat disikapi oleh pegawai dalam kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu penerapan kepemimpinan harus baik agar dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam perusahaan atau organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nengah Aristana, et.al (2021) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tri Wikaningrum (2018), *stated Either communication skills or task and relationship-oriented leadership styles play an important role in determining employees' working attitudes, especially their satisfaction with the growing communication relationships with their direct leaders and their satisfaction with the work they are doing.*

RR. Wahyu Setyorini (2018) *also stated Situational leadership affects job satisfaction in at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch.*

2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komunikasi

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada dalam lingkungan pekerjaan. Lingkungan kerja menjadi hal yang penting untuk terus

diperhatikan karena dapat menyangkut perihak nyaman atau tidaknya seorang pegawai di tempat kerja. Selain itu lingkungan kerja menjadi faktor terciptanya komunikasi yang baik, efektif dan efisien di tempat kerja. Jika lingkungan kerja yang tercipta tidak nyaman maka akan mengganggu proses komunikasi diantara pegawai di tempat kerja.

Hasil penelitian Ayub, et.al (2021) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap komunikasi.

2.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja merupakan semua kondisi yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja menjadi hal yang yang penting untuk terus diperhatikan karena dapat menyangkut perihak nyaman atau tidaknya seorang pegawai di tempat kerja. Selain itu dengan lingkungan kerja yang harmonis, nyaman dapat membuat pegawai merasa puas dalam melakukan kegiatan, sekaligus berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja menjadi faktor terciptanya kepuasan kerja pegawai di tempat kerja.

Penelitian yang dilakukan Rutinaias Haholongan, et.al (2022) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. George Kafui Agbozo, et.al (2017) *stated it was found in their studies that work environment have influence on the satisfaction level and performance of employees.*

2.3.5 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja

Komunikasi merupakan proses penciptaan serta saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan secara vertikal dan horizontal yang bergantung oleh satu sama lain untuk mengatasi organisasi. Komunikasi menjadi hal yang yang penting untuk terus diperhatikan karena dapat menyangkut beberapa faktor dalam perusahaan. Komunikasi menjadi faktor terciptanya kepuasan kerja pegawai di tempat kerja. Apabila komunikasi berjalan dengan baik, efektif dn efisien diantara atasan dengan bawahan maka akan tercipta kepuasan kerja. Sikap pegawai terhadap aspek-aspek di dalam atau pada keseluruhan pekerjaan atau jabatannya semakin baik

Menurut penelitian Meita Pragiwani, et.al (2022) menyatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Triana Prihanta (2019) terdapat hubungan positif komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Madiun. Rachmad Hidayat (2014) menyatakan terdapat pengaruh langsung dan positif yang signifikan dari komunikasi organisasional terhadap kepuasan kerja. Sudaryono dan Fasochah (2018) menyatakan bahwa terbukti komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.6 Kepemimpinan Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui Komunikasi

Kepemimpinan menjadi faktor terciptanya komunikasi yang baik, efektif dan efisien di tempat kerja. Jika penerapan kepemimpinan berjalan dengan baik maka dapat memperlancar komunikasi ditempat kerja. Antar pegawai berjalan dengan baik pada proses saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan secara vertikal dan horizontal untuk mengatasi perusahaan atau organisasi. Kondisi ini misalnya karena atasan bersedia untuk mendengarkan masukan dari bawahan maka berdampak pada kelancaran penyebaran pesan-pesan dalam organisasi. Penerapan kepemimpinan ini yang harus diperhatikan perusahaan atau organisasi karena dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

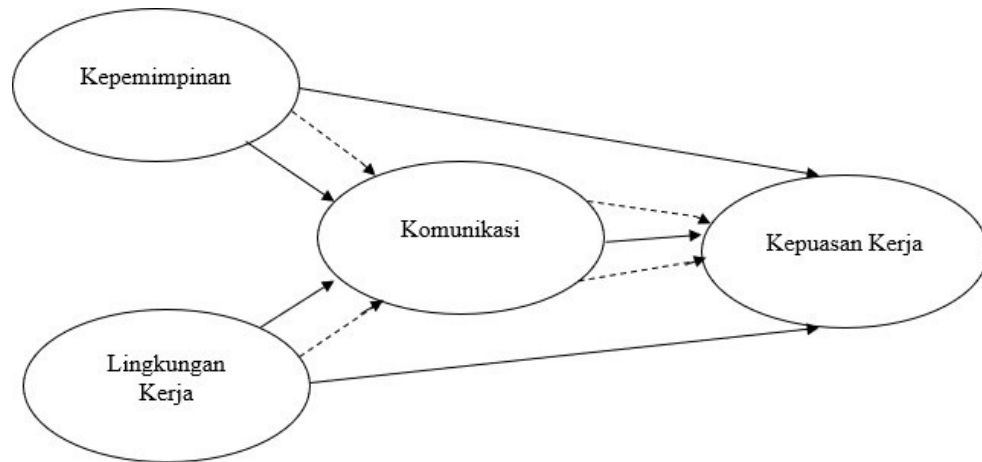
2.3.7 Lingkungan Kerja Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui Komunikasi

Lingkungan kerja menjadi faktor terciptanya komunikasi yang efektif dan efisien. Jika lingkungan kerja yang tercipta nyaman dan kondusif maka dapat memperlancar komunikasi ditempat kerja. Antar pegawai berjalan dengan baik pada proses saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan secara vertikal dan horizontal untuk mengatasi perusahaan atau organisasi. Kondisi ini misalnya karena atasan bersedia untuk mendengarkan masukan dari bawahan maka berdampak pada kelancaran penyebaran pesan-pesan dalam organisasi. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif ini harus diperhatikan perusahaan atau organisasi

karena dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

2.4. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian sesuai dengan variabel yang digunakan, sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Pada gambar kerangka konseptual tersebut dapat dilihat bahwa ada beberapa pengaruh antara variabel. Pertama adalah *direct* atau pengaruh langsung, pada gambar diatas ada 5 jalur direct yaitu, kepemimpinan terhadap komunikasi, lingkungan kerja terhadap komunikasi, komunikasi terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Sedangkan yang kedua adalah *indirect* atau pengaruh tidak langsung, pada gambar diatas ada 2 jalur *indirect* yaitu kepemimpinan, komunikasi dan juga kepuasan kerja, serta lingkungan kerja, komunikasi dan juga kepuasan kerja.

2.5. Hipotesis atau Proposisi

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka konseptual penelitian maka potensi penilaian dirumuskan sebagai berikut :

1. Diduga kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komunikasi
2. Diduga kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja
3. Diduga lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap komunikasi

4. Diduga lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja
5. Diduga komunikasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.
6. Diduga kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui komunikasi.
7. Diduga lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerjamelalui komunikasi.