

# ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, POLA KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Aditya Surya Lesmana, Dr. Ir. Meita Pragiwani, M.M

Manajemen

STIE Indonesia

Jakarta, Indonesia

[adityasurya.lesmana@yahoo.co.id](mailto:adityasurya.lesmana@yahoo.co.id); [meita\\_pragiwani@stei.ac.id](mailto:meita_pragiwani@stei.ac.id)

**Abstract** - *This study aims to determine how much influence the informational leadership style, communication patterns, and conflict management on employee job satisfaction. This research strategy is an associative strategy.*

*The data collection method used in this study is a survey, where researchers distribute questionnaires to collect data. The population in this study were employees of PT Bank Maybank Indonesia Tbk Juanda Area Jakarta Branch totaling 60. The sample in this study was taken using the Slovin formula with an error rate ( $e$ ) = 5%, Thus the number of samples used for this study amounted to 52 employees.*

*The results showed, the positive influence of transformational leadership style on employee job satisfaction of 0.294 or 29.4% and significant, positive influence of communication patterns on employee job satisfaction of 0.343 or 34.3% and significant, positive effect of conflict management on employee job satisfaction of 0.334 or 33.4% and significant.*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style, Communication Patterns, Conflict Management, Employee Job Satisfaction.*

**Abstrak** - *Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, pola komunikasi, dan manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan. Strategi penelitian ini adalah strategi asosiatif.*

*Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei, dimana peneliti membagikan kuesioner untuk mengumpulkan data. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk Cabang Area Juanda Jakarta berjumlah 60. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan rumus slovin dengan tingkat eror ( $e$ ) = 5%, Dengan demikian jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian ini berjumlah 52 karyawan.*

*Hasil penelitian menunjukkan, pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,294 atau 29,4% dan signifikan, pengaruh positif pola komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,343 atau 34,3% dan signifikan,*

*pengaruh positif manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,334 atau 33,4 % dan signifikan.*

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pola Komunikasi, Manajemen Konflik, Kepuasan Kerja Karyawan*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan ekonomi suatu negara salah satunya dapat ditandai dengan adanya pertumbuhan industri perbankan yang terdapat di negara tersebut. Menurut Kasmir (2015:1) berpendapat bahwa semakin maju suatu negara, maka semakin besar peranan perbankan dalam mengendalikan negara tersebut. Perbankan merupakan salah satu sektor bisnis yang marak belakangan ini di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dengan banyaknya persaingan di dunia perbankan yang semakin ketat dan banyaknya bank-bank bermunculan di setiap wilayah Indonesia. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, bank merupakan usaha dibidang keuangan yang menarik dan mengeluarkan uang dalam masyarakat, terutama pembelian kredit dan jasa di lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Di Indonesia banyak memiliki berbagai jenis bank, yaitu Bank Sentral, Bank Usaha Milik Negara (BUMN), Bank Swasta, Bank Pembangunan Daerah, Bank Syariah, dan Bank Perkreditan Rakyat. Persaingan antar bank yang semakin ketat akan berdampak pula terhadap masyarakat karena semakin banyaknya bank-bank yang bermunculan maka semakin banyak pula pilihan jenis bank yang akan mereka gunakan untuk melakukan transaksi oleh masyarakat. Masing-masing bank terus berkompetisi dalam menarik minat dan perhatian masyarakat, selain mengedepankan pelayanan kepada masyarakat, juga harus mengedepankan kepercayaan kepada masyarakat karena industri perbankan merupakan industri yang menjual kepercayaan masyarakat sebagai nasabahnya.

Di Indonesia, semua Jasa Perbankan dan Non-Perbankan dibawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Otoritas Jasa Keuangan adalah lembaga Negara yang dibentuk berdasarkan undang-undang Nomor 21 Tahun 2011 yang berfungsi menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap keseluruhan kegiatan di dalam sektor jasa keuangan baik di sektor perbankan, pasar modal, dan sektor jasa keuangan non-bank seperti Asuransi, Dana Pensiun, Lembaga Pembiayaan, dan Lembaga Jasa Keuangan lainnya.

PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk adalah salah satu bank swasta terkemuka di Indonesia yang merupakan bagian dari grup Malayan Banking Berhad (Maybank), salah satu grup penyedia layanan keuangan terbesar di ASEAN. Sebelumnya, Maybank Indonesia bernama PT. Bank Internasional Indonesia Tbk (BII) yang didirikan pada 15 Mei 1959 mendapatkan izin sebagai bank devisa pada tahun 1988 dan mencatatkan sahamnya sebagai perusahaan terbuka di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya (sekarang telah *merger* menjadi Bursa Efek Indonesia) pada tahun 1989.

Menurut data Forbes (2019) dan menurut media CNN Indonesia (2018) menyatakan bahwa Maybank merupakan bank terbesar ke-4 (empat) di Asia Tenggara dan Bank Maybank Indonesia berada di peringkat 9 di Indonesia. Hal tersebut dikarenakan Maybank Indonesia menyediakan serangkaian produk dan jasa komprehensif bagi nasabah individu maupun korporasi melalui layanan *Community Financial Services* (Perbankan Ritel dan Perbankan Non-Ritel) dan Perbankan Global, serta pembiayaan otomotif melalui entitas anak yaitu WOM Finance untuk kendaraan roda dua dan Maybank Finance untuk kendaraan roda empat. Maybank Indonesia juga terus mengembangkan layanan dan kapasitas *digital banking* melalui *Mobile Banking*, *Internet Banking*, *Maybank2U* (*mobile banking* berbasis *internet banking* dan berbagai saluran lainnya).

Menurut data *HR Asia Announces Indonesia's Best Companies to Work for in Asia* (2019) menyatakan bahwa PT Bank Maybank Indonesia Tbk termasuk dalam perusahaan dengan tempat bekerja terbaik di Asia. Data tersebut diambil berdasarkan survei yang mencakup tentang lingkungan kerja. Hal tersebut sejalan dengan pendapat dari Handoko (2015: 109) yang menjelaskan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja karyawan ialah berasal dari lingkungan. Dengan begitu, lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Dengan terciptanya kepuasan kerja karyawan, maka di PT. Bank Maybank Indonesia Tbk terdapat orang-orang (sumber daya manusia) yang dapat diunggulkan untuk mendukung akan keberlangsungan dan keberhasilan dari operasional PT. Bank Maybank Indonesia Tbk mulai dari kepemimpinan, komunikasi, serta manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk.

PT. Bank Maybank Indonesia Tbk Cabang Area Juanda Jakarta membawahi 7 (tujuh) Kantor Cabang Pembantu (KCP) yang mana masing-masing Kantor Cabang Pembantu (KCP) memiliki gaya kepemimpinan, pola komunikasi, serta manajemen konflik yang terjadi pada masing-masing kantor cabang tentu berbeda-beda. Meskipun memiliki gaya kepemimpinan, pola komunikasi, dan manajemen konflik yang berbeda namun semua harus mengacu pada nilai perusahaan (*core value*) yang telah ditetapkan oleh PT. Maybank Indonesia Tbk yang akan menciptakan kepuasan kerja karyawan.

PT. Bank Maybank Indonesia Tbk memiliki nilai perusahaan (*core value*) yang disebut sebagai TIGER. Di dalam nilai TIGER tersebut terdapat makna T yang memiliki arti "*Team Work*" yang harus dijalankan dengan penuh profesional dan rasa tanggung jawab. Arti "*Team Work*" yaitu:

- 1) Memperlakukan orang lain dengan adil dan penuh hormat,
- 2) Membangun rasa percaya satu dengan yang lainnya,
- 3) Berkomitmen pada sasaran bersama,
- 4) Membangun struktur tim yang efektif (peran, tanggung jawab, dsb.),
- 5) Memperkuat semangat tim,
- 6) Menghormati perbedaan pendapat dan gagasan,
- 7) Terbuka dan mau menerima *feedback*,
- 8) Berani dalam mengambil tindakan, membuat keputusan, dan menetapkan prioritas tim.

Kemudian, di dalam nilai TIGER terdapat makna I yang memiliki arti "*Integrity*" yang harus dijalankan dengan penuh profesional dan rasa tanggung jawab. Arti "*Integrity*" yaitu:

- 1) Mengambil tanggung jawab atas tindakan diri sendiri dan juga hasil-hasil yang dicapai oleh tim,
- 2) Mengambil tanggung jawab pribadi untuk menangani dan menyelesaikan masalah, bukan menghidar,
- 3) Mengakui kesalahan sendiri dan menemukan jalan untuk menyelesaikannya.

Sebagai seorang atasan (*Service Manager*) harus dapat melakukan hal tersebut agar terciptanya kepuasan kerja karyawan pada masing-masing kantor cabang PT Bank Maybank Indonesia Tbk Cabang Area Juanda Jakarta. Akan tetapi, masih terdapat seorang *Service Manager* (SM) yang tidak menjalankannya dengan penuh rasa tanggung jawab. Hal ini tentunya sangat bertentangan dengan nilai TIGER yang telah dibuat oleh PT. Bank Maybank Indonesia Tbk.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Herzberg dalam Winardi (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan yaitu keadaan yang bersumber dari hubungan-hubungan dalam lingkungan kerja, dan bukan dari konten pelayanan itu sendiri.

Menurut Edy Sutrisno (2014: 166) faktor kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan, perusahaan harus mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawannya, jika kepuasan kerja seorang karyawan rendah maka produktifitas kerja mereka pun rendah. Maka dari itu perusahaan harus terus melakukan evaluasi guna menjaga kepuasan kerja karyawannya.

Berdasarkan apa yang telah disampaikan diatas, maka penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional, pola komunikasi, manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan dalam organisasi sektor jasa perbankan dirasa perlu karena hal tersebut berkaitan dengan kinerja organisasi dalam memberikan hak-hak kepada karyawannya dan juga demi menjaga produktifitas kerja karyawannya. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, pola komunikasi, dan manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan yang didasarkan atas penelitian-penelitian yang sebelumnya sudah pernah dilakukan pada perusahaan atau organisasi sektor perbankan yang ada di dalam maupun diluar negeri.

### **Perumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah pokok penelitian ini adalah seberapa besar Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pola Komunikasi, dan Manajemen konflik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Maybank Indonesia Cabang Juanda Jakarta.

Spesifikasi masalah pokok pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
- 2) Apakah Pola Komunikasi berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
- 3) Apakah Manajemen Konflik berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan kondisi yang telah disebutkan diatas, maka tujuan penelitian yaitu:

- 1) Mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- 2) Mengetahui apakah Pola Komunikasi memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- 3) Mengetahui apakah Manajemen Konflik memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik untuk peneliti maupun untuk pihak lainnya. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- 1) Bagi ilmu pengetahuan  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan serta informasi mengenai gaya kepemimpinan seorang pemimpin, pola komunikasi, manajemen konflik dan kepuasan kerja karyawan di bidang perbankan.
- 2) Bagi regulator  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam peninjauan kebijakan perusahaan terkait dengan kepuasan kerja karyawan yang diukur dari gaya kepemimpinan transformasional, pola komunikasi, dan manajemen konflik.
- 3) Bagi investor  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu pertimbangan bagi investor dalam memutuskan untuk melakukan investasi dan menjadi bahan masukan untuk pertimbangan dan mengevaluasi kinerja perusahaan berdasarkan kepuasan karyawan.

## KAJIAN PUSTAKA

### Landasan Teori

Bank merupakan media perantara keuangan antara debitur dan kreditur, selain itu bank juga merupakan suatu usaha yang bergerak dalam bidang kepercayaan (Santoso, 2013: 1). Kegiatan yang diidentifikasi secara tersendiri yang hakikatnya bersifat *intangibile* dan sebagai pemenuhan kebutuhan dan tidak harus terikat pada penjualan jasa atau produk lain merupakan pengertian dari jasa perbankan (Stanton, 2010: 220). Dalam hal ini bank adalah suatu lembaga yang dipercaya oleh masyarakat untuk menyimpan uang yang mereka miliki.

Peranan bank sebagai sarana untuk menghimpun dana dari masyarakat menjadi sangat penting bagi dunia usaha, yang secara langsung dapat menumbuhkan perekonomian suatu negara. Hal ini sesuai dengan pendapat Khairul Amri (2017: 2). Maksudnya ialah secara langsung pertumbuhan perekonomian disuatu negara sangat dipengaruhi oleh sektor perbankan dinegara tersebut.

Menurut Nursiana (2016) dengan adanya persaingan yang ketat antar bank pada dewasa ini, mengakibatkan terjadi perubahan dalam bisnis perbankan. Persaingan tidak hanya terjadi antar bank saja, tapi juga dari perusahaan keuangan non-bank lainnya, yang mengharuskan bank mengembangkan strategi pertahanan untuk menghindari kehilangan nasabah.

Strategi dalam mempertahankan nasabah yang ada pada suatu bank, perlu adanya tindakan – tindakan yang dibuat oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada perusahaan tersebut. Demi terciptanya SDM yang unggul maka perlu adanya kepuasan yang dapat diterima oleh masing – masing individu sehingga mereka dapat loyal terhadap perusahaan, dedikasi yang tinggi dan tanggung jawab terhadap apa yang mereka kerjakan sebagai tugasnya sehari – hari. Strategi yang perlu dilakukan yaitu adanya pengaruh kepemimpinan, komunikasi yang baik serta baiknya dalam manajemen konflik yang terjadi di setiap perusahaan.

Rizal dan Munawir (2017) mengemukakan bahwa peranan bank sebagai sarana untuk menghimpun dana dari masyarakat menjadi sangat penting bagi dunia usaha, yang secara langsung dapat menumbuhkan perekonomian suatu negara. Hal ini sesuai dengan pendapat Khairul Amri (2017: 2) pertumbuhan ekonomi merupakan salah satu indikator keberhasilan pembangunan di setiap negara. Upaya pemerintah untuk meningkatkan tingkat kesejahteraan masyarakatnya tercermin dari pertumbuhan ekonomi yang dapat dicapai. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan ekonomi maka semakin baik tingkat kesejahteraan masyarakat.

### Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses dimana seorang individu membimbing orang lain dalam kegiatan kolektif mereka, dengan cara mengatur, mengarahkan, mengkoordinasikan, mendukung, dan memotivasi usaha mereka (Forsyth: 2010).

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Stogdi dalam Dr. M. Sobry Sutikno (2014: 15), terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya. Stogdill menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

### Gaya Kepemimpinan

Menurut Yukl (2010: 3), kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi.

Menurut Artana (2012: 68-69), kepemimpinan merupakan sifat, karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, berkomitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Yukl (2010), yang mengatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak terlepas dari peran bawahannya dalam mempersepsikan dan menanggapi setiap perilaku yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jika para pengikut memberikan tanggapan positif dalam setiap perilaku dan setiap keputusan yang diambil oleh pemimpinnya, maka bisa dikatakan kalau gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut adalah efektif. Sedangkan bila para pengikutnya memberikan tanggapan yang negatif dan selalu merasa tidak puas dengan keputusan yang diambil oleh pemimpinnya, maka gaya kepemimpinannya tersebut bisa dikatakan tidak efektif atau kurang cocok diterapkan dalam situasi tersebut. Setiap pemimpin dapat memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan yang bisa digunakan diberbagai situasi yang berbeda. Walaupun seorang pemimpin memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan, akan selalu ada gaya kepemimpinan yang lebih menonjol dalam dirinya dan akan selalu dia kembangkan.

Walaupun begitu, gaya kepemimpinan tidak ada yang semuanya baik dan tidak ada yang semuanya buruk. Gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Gaya kepemimpinan yang baik atau buruk ditentukan dari situasi yang dihadapi oleh setiap pemimpin. Hal yang terpenting adalah bagaimana gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap pemimpin dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan dari organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya atau cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Menurut Modiani (2014: 47), gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal.

Menurut Yukl (2010: 290), gaya kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Dari beberapa pengertian di atas yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Modiani (2014: 47), yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Dan menurutnya juga ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya mempengaruhi pilihan akan gaya.
- 2) Pengharapan dan perilaku atasan, pemimpin secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas.

- 3) Karakteristik, harapan perilaku bawahan akan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan perilaku rekan.

Bass dan Avolio dalam Stanley (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terlihat ketika para pemimpin:

- 1) Mendorong minat rekan-rekan kerja dan para pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari perspektif yang baru.
- 2) Membangkitkan kesadaran misi atau visi tim dan organisasi.
- 3) Mengembangkan kemampuan dan potensi rekan-rekan kerja dan pengikutnya ke tingkat yang lebih tinggi.
- 4) Memotivasi rekan dan pengikut untuk melihat melampaui kepentingan mereka sendiri terhadap orang-orang yang akan menguntungkan kelompok.

Kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

### **Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins (2010: 263) indikator gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- 1) Kharisma

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

- 2) Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

- 3) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru.

Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

- 4) Perhatian yang individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

### **Pola Komunikasi**

Komunikasi sangat penting bagi seluruh fungsi perusahaan, karena dengan adanya komunikasi, keseluruhan sistem operasional dan manajemen berjalan dengan lancar. Tujuan

komunikasi adalah menyamakan persepsi atau pengertian baik antar karyawan maupun atasan dengan karyawannya, dan kualitas manajemen sebuah perusahaan dinilai dari proses karyawannya berkomunikasi. Komunikasi adalah suatu aktifitas yang kompleks dan menantang dan bukanlah suatu aktifitas yang mudah, pencapaian kompetensi komunikasi memerlukan pemahaman dan suatu keterampilan sehingga komunikasi yang kita lakukan menjadi efektif (Ruben dan Stewart, 2013: 3). Menurut Ruben dan Stewart (2013: 1-8) mengemukakan komunikasi sebagai berikut:

- 1) Komunikasi adalah fundamental dalam kehidupan kita.
- 2) Komunikasi adalah sebuah aktifitas kompleks.
- 3) Komunikasi adalah vital untuk suatu kedudukan atau posisi yang efektif.
- 4) Pendidikan yang tinggi tidak menjamin kompetensi dalam komunikasi yang baik.
- 5) Komunikasi adalah populer.

Pola komunikasi dalam organisasi terbagi menjadi dua, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Pola komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi di dalam organisasi itu sendiri, yakni antara pimpinan dengan karyawan ataupun antara karyawan dengan karyawan lainnya. Sedangkan Pola komunikasi eksternal lebih kepada komunikasi antara organisasi dengan lingkungan luar organisasi seperti komunikasi dengan nasabah. Berikut akan dijelaskan lebih dimensi-dimensi pola komunikasi dalam organisasi (Rahman et al: 2017).

### **Pola Komunikasi Internal**

Pertukaran informasi atau gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan tersebut lengkap dengan strukturnya dan dapat menyebabkan pekerjaan berlangsung sangat diperlukan. Organisasi sebagai kerangka kekarya menunjukkan adanya pembagian tugas antara orang-orang di dalam organisasi itu dan dapat diklasifikasikan sebagai tenaga pimpinan dan tenaga yang dipimpin. Menurut Rahman, et al (2017) pola komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu:

- 1) Komunikasi Personal (*Personal Communication*)

Komunikasi personal adalah komunikasi antara dua orang dapat berlangsung secara tatap muka dan juga bermedia. Komunikasi personal tatap muka berlangsung secara dialogis sambil saling menatap sehingga terjadi kontak pribadi, yang biasa disebut dengan komunikasi antar personal (*interpersonal communication*). Sedangkan komunikasi personal bermedia adalah komunikasi dengan menggunakan alat, seperti telepon, memorandum, dll. Komunikasi antar personal (*interpersonal communication*) karena situasinya tatap muka, oleh para ahli komunikasi dianggap sebagai jenis komunikasi efektif untuk merubah sikap, pendapat, dan perilaku seseorang.

- 2) Komunikasi Kelompok (*Group Communication*)

Komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka. Komunikasi kelompok ini dibedakan menjadi komunikasi kelompok kecil dan komunikasi kelompok besar. Pembagian kelompok ini lebih didasarkan pada ciri dan sifat komunikasi dalam hubungannya dengan proses komunikasi. Komunikasi kelompok kecil adalah komunikasi antara seorang manajer dengan sekelompok karyawan yang memungkinkan terdapatnya kesempatan bagi salah seorang untuk memberikan tanggapan secara verbal. Jadi, dalam komunikasi kelompok kecil si pimpinan tadi dapat melakukan komunikasi antar personal dengan salah seorang peserta kelompok. Sedangkan komunikasi kelompok besar adalah kelompok komunikasi yang karena jumlahnya yang banyak, dalam suatu situasi komunikasi, hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal. Dengan kata lain, dalam komunikasi kelompok besar, kecil sekali kemungkinannya bagi komunikator untuk berdialog dengan komunikasi.



### **Pola Komunikasi Eksternal**

Pola komunikasi eksternal ialah pola komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak diluar organisasi. Pola komunikasi eksternal terdiri dari dua jalur secara timbal balik, yakni pola komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan dari khalayak kepada organisasi. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak pada umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa ada keterlibatan. Sedangkan komunikasi khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi. Berdasarkan interaksinya, menurut Muhammad dalam bukunya *Komunikasi Organisasi* (2013) menjelaskan pola komunikasi dalam organisasi dibagi menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu:

#### **1. Pola Komunikasi Interpersonal**

Dalam pola komunikasi intrapersonal terjadi dalam diri sendiri, sehingga hanya seorang yang terlibat. Namun pola komunikasi interpersonal melibatkan setidaknya dengan seorang lainnya atau antara dua orang dan menunjukkan umpan balik secara langsung. Hubungan interpersonal akan terjadi secara efektif apabila kedua belah pihak memenuhi kondisi berikut:

- 1) Bertemu satu sama lain secara personal.
- 2) Empati secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami satu sama lain secara berarti.
- 3) Menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai dan keberatan.
- 4) Menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh, bersikap menerima dan empati satu sama lain.
- 5) Merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan arti.

Memperlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain. Pola komunikasi interpersonal sangat berpengaruh pada komunikasi dalam suatu organisasi. Dari pola komunikasi interpersonal yang dijalankan anggota organisasi akan membangun dukungan dari organisasi kepada setiap anggotanya.

#### **2. Pola Komunikasi Kelompok Kecil**

Pola komunikasi kelompok kecil adalah suatu kumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, terikat satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka. Bila salah satu komponen ini hilang, maka individu tidak berkomunikasi dalam kelompok kecil. Kelompok kecil merupakan organisasi kecil yang mempunyai 4 (empat) komponen dasar, yaitu: *input* atau masukan, proses, *output* atau hasil dan balikan. Ada beberapa karakteristik dari komunikasi kelompok kecil yang membedakannya dengan komunikasi yang lain, karakteristik yang pertama adalah mempermudah ramah tamah, karakteristik yang kedua adalah personaliti kelompok, personaliti kelompok ini akan mempengaruhi tingkah laku diantara anggota kelompok. Karakteristik yang ketiga yaitu kekompakan, ini berhubungan dengan keinginan mereka untuk bersama dan didasarkan pada kebutuhan tiap individu. Kekompakan ini sangat berpengaruh pada hasil tugas yang dikerjakan anggota organisasi. Karakteristik yang keempat yaitu komitmen terhadap tugas. Aktivitas individu lainnya dalam kelompok yang dekat hubungannya dengan komitmen adalah motivasi. Dan karakteristik yang kelima yaitu besarnya kelompok. Jumlah anggota kelompok mempengaruhi orientasi kerja yang dijalankan anggota, anggota kelompok yang ideal adalah jangan kurang dari tiga dan lebih dari sembilan.

#### **3. Pola Komunikasi Publik**

Komunikasi publik yaitu proses pertukaran pesan oleh pihak internal organisasi maupun pihak eksternal baik secara langsung atau melalui media tertentu. Komunikasi publik melibatkan komunikasi yang besar dan berorientasi pada pemberi pesan atau komunikator. Tujuan dari komunikasi publik adalah untuk menjalin hubungan antara organisasi dengan pihak organisasi.

### **Indikator Pola Komunikasi**

Menurut Muhammad (2013: 107) komunikasi organisasi akan dapat berjalan efektif apabila arus dalam penyampaian pesannya juga diperhatikan. Dalam pola komunikasi di sebuah organisasi, terdapat 3 (tiga) indikator pola komunikasi, yaitu:

#### **1. Pola Komunikasi Ke Bawah**

Pada pola komunikasi ke bawah terjadi dalam aliran pesan hirarki struktur organisasi berasal dari atas ke bawah. Pola komunikasi ini merupakan pola yang paling sering digunakan dalam organisasi. Ciri dari komunikasi ini terletak pada besarnya pengaruh wewenang dan kekuasaan komunikator dalam kerangka membatasi dan mengatur perilaku, pikiran, dan tanggapan komunikan. Oleh karena itu, pola komunikasi ke bawah memiliki fungsi pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi, dan evaluasi. Berikut 4 (empat) indikator pola komunikasi ke bawah, yaitu:

##### **1) Instruksi Tugas**

Pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan dan bagaimana melakukannya.

##### **2) Alasan Kerja**

Pesan yang menjelaskan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan.

##### **3) Prosedur dan Praktik**

Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku.

##### **4) Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.**

#### **2. Pola Komunikasi Ke Atas**

Pada pola komunikasi ke atas mengalir dari hirarki wewenang yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Tujuan dari aliran komunikasi ini adalah memberikan balikan, saran, dan mengajukan pertanyaan. Berikut 4 (empat) indikator pola komunikasi ke atas, yaitu:

##### **1) Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.**

##### **2) Penyampaian informasi tentang persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.**

##### **3) Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan**

##### **4) Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.**

Pola komunikasi ke bawah dan ke atas seperti yang dijelaskan merupakan komunikasi vertikal. Komunikasi dua arah secara timbal balik, yakni dari pimpinan bawahan dan juga sebaliknya, sangat penting dalam organisasi, karena roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika hanya satu arah saja yang berjalan, yakni hanya dari pimpinan ke bawahan. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan atau saran dari para bawahan (Muhammad: 2013).

#### **3. Pola Komunikasi Horizontal**

Pola komunikasi horizontal mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai tugas dan fungsi dalam organisasi. Pola komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Berikut 5 (lima) indikator pola komunikasi horizontal, yaitu:

##### **1) Memperbaiki koordinasi tugas.**

##### **2) Upaya pemecahan masalah.**

##### **3) Saling berbagi informasi.**

##### **4) Upaya pemecahan konflik**

##### **5) Membina hubungan melalui kegiatan bersama.**

Organisasi merupakan suatu perkumpulan yang terdiri atas orang-orang atau bagian-bagian yang di dalamnya terdapat aktivitas kerjasama berdasarkan aturan-aturan yang telah dibuat bersama untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang baik akan menghasilkan kerjasama yang baik,

komunikasi efektif yang terjalin dapat meningkatkan kinerja karyawan karena telah berhasil menunjukkan kerjasama yang baik.

### **Manajemen Konflik**

Manajemen adalah pengelolaan sumber daya secara efektif untuk mencapai suatu sasaran. Robbins dan Coulter (2014) mengemukakan manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja orang lain agar mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Sedangkan Griffin (2012) mendefinisikan manajemen sebagai suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen dalam suatu organisasi adalah suatu hal yang penting agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan tercapainya tujuan organisasi. Tugas manajemen dalam suatu organisasi dilakukan oleh seorang manajer. Manajer adalah seseorang yang menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain (Robbins dan Judge, 2015).

Robbins dan Coulter (2014) juga menyebutkan bahwa setiap manajer melakukan 5 (lima) fungsi di dalam organisasi yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memimpin (*leading*), mengkoordinasikan (*coordinating*), dan mengendalikan (*controlling*). Menurut Wirawan (2010) manajemen konflik merupakan proses pihak-pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga dalam menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik juga berarti proses dimana manajer dalam organisasi memutuskan metode yang tepat untuk mengelola konflik (Mukhtar, 2013). Sedangkan menurut Faure dan Rubin dalam Opute (2014) mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses dimana salah satu pihak mencoba untuk menegosiasikan secara nyata atau membayangkan perbedaan dalam penyelesaian konflik yang dapat diterima bersama. Lain halnya dengan Saeed et al (2014) yang mendefinisikan manajemen konflik adalah praktek mengidentifikasi dan menangani konflik dengan cara yang masuk akal, wajar dan efisien sehingga memerlukan keterampilan seperti komunikasi yang efektif, pemecahan masalah dan negosiasi dengan fokus pada kepentingan. Sedangkan menurut Pranit (2010), manajer memiliki 3 (tiga) peran dalam sebuah organisasi yaitu perencanaan (*planning*), mengalokasikan sumber daya, dan manajemen konflik. Tidak perlu diragukan lagi bahwa manajemen konflik merupakan peran penting yang dimiliki oleh seorang manajer atau seorang pemimpin. Sementara itu, di dalam penelitian Hopkins dan Yonker (2015) juga menegaskan bahwa manajemen konflik sebagai salah satu peran utama dari seorang manajer.

Hal ini dikarenakan konflik terjadi hampir setiap hari dan melakukan manajemen konflik dengan baik merupakan elemen kunci kesuksesan organisasi dan manajerial (Spaho, 2013). Manajer percaya bahwa menangani konflik adalah salah satu tugas mereka yang paling menantang (Skjorshammer dalam Hopkins dan Yonker, 2015). Membina iklim kerja kooperatif dan hubungan karyawan yang positif adalah kepentingan terbaik dari karyawan dan seluruh organisasi (Hopkins dan Yonker, 2015).

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik merupakan suatu proses antara pihak-pihak yang terlibat konflik dalam mengelola maupun mengkoordinasikan konflik dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif guna mencapai tujuan bersama. Konflik antar individu atau antar kelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi, maka dari itu pimpinan organisasi dituntut memiliki kemampuan manajemen konflik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi.

### **Indikator Manajemen Konflik**

Menurut Ade Florent (2010) indikator manajemen konflik adalah sebagai berikut:

- 1) Keterbatasan Sumber Daya

Dalam setiap organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan. Misalnya dalam sebuah perusahaan biasanya memiliki keterbatasan berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, informasi, dan sumber-sumber daya yang penting lainnya. Perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja/bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar departemen/bagian. Apabila manajer tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan yang terjadi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.

#### 2) Struktur Organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. Struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap bagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.

#### 3) Komunikasi

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggung perasaan orang yang tidak memahaminya.

#### 4) Perbedaan individu

Setiap individu adalah individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Perbedaan individu dilatar belakangi oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik dan lain-lain. Perbedaan latar belakang diatas menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Perbedaan ini apabila tidak disikapi dengan bijaksana akan memicu terjadinya konflik.

### **Kepuasan Kerja Karyawan**

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa materi tetapi juga bersifat non materi seperti kebanggaan dan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kepuasan hidupnya. Kepuasan bersifat abstrak, tidak terlihat dan hanya dapat ditemukan sampai sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dari masing-masing individu berbeda, karena memang pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual dimana masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang beda-beda sesuai dengan sikap individu itu sendiri. Salah satu upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah dengan cara memperhatikan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015: 46).

Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya merupakan ekspresi bagaimana perasaan seseorang atas pekerjaan dan berbagai aspek lain dari pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Brahmana dan Christina, 2010).

Menurut Lawyer (dalam Robbins, 2015: 180) mengatakan bahwa ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang di harapkan

dengan kenyataan. Sedangkan menurut Priansa (2014: 291) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka, tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Menurut Asa'ad (2014: 93), kepuasan kerja adalah suatu penilaian terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Sutrisno (2014: 126), kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap suatu pekerjaan. Menurut Handoko (2015: 109) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Faktor Pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan sebuah perasaan senang atau kecewa yang dirasakan oleh seseorang terhadap kinerjanya di perusahaan tempat ia bekerja.

#### **Indikator Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Handoko (2015: 109) indikator-indikator kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan, karyawan menilai kemampuan pemimpin untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- 2) Tingkat gaji, karyawan menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.
- 3) Kompensasi tidak langsung, karyawan menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.
- 4) Lingkungan kerja, karyawan menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

#### **Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

##### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Modiani (2014: 47), kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal.

Kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi, membimbing, dan menginspirasi dalam mengarahkan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan yang akan berdampak pada meningkatnya motivasi kerja pengikutnya dan nantinya akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dijelaskan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) memiliki hubungan positif dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Y).***

##### **Hubungan Pola Komunikasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Pertukaran informasi atau gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan tersebut lengkap dengan strukturnya dan

dapat menyebabkan pekerjaan berlangsung sangat diperlukan. Menurut Muhammad (2013: 107) mengatakan bahwa komunikasi ke bawah dan ke atas merupakan komunikasi vertikal. Komunikasi dua arah secara timbal balik, yakni dari pimpinan bawahan dan juga sebaliknya, sangat penting dalam organisasi, karena roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika hanya satu arah saja yang berjalan, yakni hanya dari pimpinan ke bawahan. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan atau saran dari para bawahan. Dan menurutnya pula komunikasi horisontal merupakan komunikasi yang mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi dalam organisasi. Komunikasi horisontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama.

Dengan terciptanya pola komunikasi yang baik, maka akan tercapainya informasi atau arahan-arahan yang tepat kepada setiap karyawan yang terdapat di dalam perusahaan dan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dijelaskan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>2</sub>: Pola Komunikasi (X<sub>2</sub>) memiliki hubungan positif dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Y).***

### **Hubungan Manajemen Konflik Dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Manajemen konflik memiliki arti proses dimana manajer dalam organisasi memutuskan metode yang tepat untuk mengelola konflik (Mukhtar, 2013). Pendapat ini sejalan dengan pendapat dari Faure dan Rubin dalam Opute (2014) yang mengatakan bahwa manajemen konflik sebagai proses dimana salah satu pihak mencoba untuk menegosiasikan secara nyata atau membayangkan perbedaan dalam penyelesaian konflik yang dapat diterima bersama.

Sehingga, sebagai seorang pemimpin harus bisa membaca situasi yang ada di dalam organisasi atau perusahaan terhadap permasalahan yang ada, selanjutnya seorang pemimpin harus dapat memberikan solusi dalam menyelesaikan masalah yang ada dan akan memberikan kepuasan kerja karyawannya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dijelaskan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>3</sub>: Manajemen Konflik (X<sub>3</sub>) memiliki hubungan positif dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Y).***

## **METODA PENELITIAN**

### **Strategi Penelitian**

Berdasarkan tujuan dan bentuk kerangka konseptual penelitian, maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi asosiatif. Menurut Sugiyono (2015: 120), strategi asosiatif merupakan strategi penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini, maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk meramalkan, mengontrol, dan menjelaskan suatu gejala. Dalam penelitian ini, strategi asosiatif digunakan untuk menjelaskan tentang pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), pola komunikasi (X<sub>2</sub>), dan manajemen konflik (X<sub>3</sub>) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) yang terjadi pada PT. Bank Maybank Indonesia Tbk area Juanda Jakarta baik secara parsial maupun simultan.

Metode dalam penelitian ini adalah metode yang menggunakan survei, dimana peneliti membagikan kuesioner untuk mengumpulkan data, peneliti mengolah data apa adanya, menganalisis dan menafsirkan data-data tersebut.

## **Populasi dan Sampel**

### **Populasi Penelitian**

Menurut Sugiyono (2016: 80) populasi dibedakan menjadi 2 yaitu, populasi umum dan populasi sasaran. Populasi umum adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan populasi sasaran adalah populasi yang menjadi ruang lingkup generalisasi kesimpulan suatu penelitian. Populasi umum dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk. Dan populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk cabang area Juanda Jakarta yang berjumlah 60 orang.

### **Sampel Penelitian**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil dari sebagian data yang dianggap telah dapat mewakili seluruh populasi. Menurut Sugiyono (2014) berpendapat bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, dan apabila populasi besar dan peneliti tidak mempelajari semua yang ada di populasi misalnya karena keterbatasan biaya, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara *Purposive Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014: 218-219). Dalam perhitungan untuk menentukan jumlah sampel dengan menggunakan Rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5% yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

keterangan:

n = Jumlah Sampel.

N = Jumlah Populasi.

e = Taraf Kesalahan.

Populasi (N) karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk cabang area Juanda Jakarta sebanyak 60 orang, asumsi tingkat *error* (e) = 5%, sehingga dengan demikian untuk perhitungan sampel yaitu:

$$n = \frac{60}{1 + 60(0,05)^2}$$

n = 52, 173 dibulatkan menjadi 52 responden.

Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian ini minimal 52 orang karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk cabang area Juanda Jakarta. Adapun kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk cabang area Juanda Jakarta sebanyak 7 kantor cabang dari divisi operasional yang terdiri dari *Teller* dan *Customer Service* sebanyak 50 karyawan dan dari divisi *marketing* sebanyak 10 karyawan.

## **Data dan Metoda Pengumpulan Data**

### 1) Data Primer

Menurut Sugiyono (2015: 223), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada peneliti. Dalam penelitian ini, data primer bersumber dari penyebaran kuesioner secara langsung kepada koresponden yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Pola Komunikasi ( $X_2$ ), dan Manajemen Konflik ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

### 2) Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2015: 223), data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti. Dalam penelitian ini data sekunder berasal dari jurnal,

artikel, skripsi, tesis, buku-buku yang relevan dan sumber lainnya yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Pola Komunikasi ( $X_2$ ), dan Manajemen Konflik ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ).

### **Metoda Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan (*field study*) dan penelitian kepustakaan (*library search*).

1) Penelitian Kepustakaan (*library search*)

ialah metode pengumpulan data yang diperoleh melalui studi pustaka. Dalam hal ini, peneliti berusaha untuk mencari dan membaca serta mendapatkan sumber-sumber ilmiah yang terdapat didalam buku dan jurnal-jurnal, khususnya yang berkaitan dengan topik penelitian.

2) Studi Lapangan (*field study*)

Peneliti melakukan penyebaran daftar pernyataan kuesioner kepada semua karyawan PT. Bank Maybank Indonesia cabang area Juanda Jakarta yang berisi berupa pernyataan yang berkaitan dengan variabel-variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, pola komunikasi, dan manajemen konflik dan peneliti melakukan penyebaran daftar pernyataan kuesioner kepada semua karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk cabang area Juanda Jakarta yang berisi berupa pernyataan yang berkaitan dengan variabel kepuasan karyawan untuk kemudian diisi dan dikembalikan kepada peneliti. Pengumpulan data ini didasarkan atas jawaban atau tanggapan responden terhadap pernyataan yang diajukan yang dapat membantu dan menjawab permasalahan peneliti.

Alat yang digunakan untuk pengumpulan data pada penelitian ini berupa daftar pernyataan terhadap faktor-faktor yang akan diberikan nilai terhadap jawaban responden yaitu dengan *Skala Likert*. Menurut Sugiyono (2015: 199), *Skala Likert* adalah alat yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu kejadian tertentu.

## **HASIL PENELITIAN**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk cabang area Juanda Jakarta sebanyak 52 responden. Peneliti mendistribusikan kuesioner ini melalui media online kepada responden. Alasan memilih media *online* karena ada beberapa responden yang memiliki keterbatasan waktu untuk ditemui.

### **Identitas responden berdasarkan jenis kelamin.**

Data yang diperoleh pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa responden yaitu seluruh karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk area Juanda Jakarta yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 22 responden, dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 30 responden.

### **Identitas responden berdasarkan jenis kelamin.**

Data yang diperoleh pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa responden yaitu seluruh karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk area Juanda Jakarta yang memiliki usia 20 tahun – 30 tahun sebanyak 28 responden, responden yang memiliki usia 31 tahun – 40 tahun sebanyak 17 responden, responden yang memiliki usia 41 tahun – 50 tahun sebanyak 5 responden, dan responden yang memiliki usia >50 tahun sebanyak 2 responden.

### **Identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir.**

Data yang diperoleh pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa responden yaitu seluruh karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk area Juanda Jakarta yang memiliki pendidikan



terakhir Diploma (D1 – D3) sebanyak 5 responden, responden yang memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 43 responden, dan responden yang memiliki pendidikan terakhir S2 sebanyak 4 responden.

#### **Identitas responden berdasarkan lama bekerja.**

Data yang diperoleh pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa responden yaitu seluruh karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk area Juanda Jakarta yang memiliki lama bekerja < 2 tahun sebanyak 13 responden, responden yang memiliki lama bekerja 2 tahun – 5 tahun sebanyak 14 responden, responden yang memiliki lama bekerja 6 tahun – 10 tahun sebanyak 17 responden, dan responden yang memiliki lama bekerja >10 tahun sebanyak 8 responden.

#### **Analisis Data**

Analisis dalam penelitian ini dilakukan terhadap 52 responden yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden terhadap konstruk-konstruk penelitian yang telah dilakukan dengan menginterpretasikan kecenderungan responden dalam menjawab pertanyaan dari masing-masing indikator, sedangkan hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS 3.0* dalam model evaluasi PLS dilakukan menjadi 2 (dua) tahap yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan analisis data menggunakan *SmartPLS 3.0* seperti pada gambar 4.4 dimana koefisien regresi yaitu 0,294. Hal ini menandakan bahwa adanya pengaruh positif dengan t-statistik yang menunjukkan pengaruh yang signifikan sebesar  $2,588 > 1,96$  dan nilai *P-Value*  $0,01 < 0,05$ . Dengan demikian,  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **Pengaruh Pola Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan analisis data menggunakan *SmartPLS 3.0* seperti pada gambar 4.4 dimana koefisien regresi yaitu 0,343. Hal ini menandakan bahwa adanya pengaruh positif dengan t-statistik yang menunjukkan pengaruh yang signifikan sebesar  $3,509 > 1,96$  dan nilai *P-Value*  $0,00 < 0,05$ . Dengan demikian,  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa pola komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan analisis data menggunakan *SmartPLS 3.0* seperti pada gambar 4.4 dimana koefisien regresi yaitu 0,0334. Hal ini menandakan bahwa adanya pengaruh positif dengan t-statistik yang menunjukkan pengaruh yang signifikan sebesar  $3,284 > 1,96$  dan nilai *P-Value*  $0,001 < 0,05$ . Dengan demikian,  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **Temuan Hasil Penelitian**

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, pola komunikasi, dan manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Maybank Indonesia Tbk area Juanda Jakarta menunjukkan bahwa:

- 1) Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Hal ini juga di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yunita Puspa Dewi, Diana Sulianti K Tobing, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti (2018) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

- 2) Variabel Pola Komunikasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Hal ini juga di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Delisius Habri Putra Makutika, Adolfina, dan Yantje Uhing (2018) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kesejahteraan dan komunikasi berpengaruh langsung secara simultan dan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 3) Variabel Manajemen Konflik ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Chen Han dan I Gusti Salit Ketut Netra (2014) yang menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan:

- 1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

Di dalam dunia perbankan, perusahaan menerapkan sistem gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki pengertian bahwa seorang pemimpin lebih memperjelas peran dan tugas karyawannya dengan cara membimbing dan memotivasi mereka pada arah dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, manajer dapat mendorong karyawan agar tetap produktif dalam mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga dapat menimbulkan kepuasan dalam diri karyawan.

- 2) Pola komunikasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pemimpin memegang peran penting di dalam sebuah perusahaan dan pengelolaannya dalam beroperasinya perusahaan tersebut. Pemimpin juga membantu para karyawannya dalam menyelesaikan dan mencari jalan keluar setiap ada *complain* dari nasabah. Pimpinan juga mempunyai pengetahuan luas dalam bidang tugasnya, keinginan untuk mencapai sesuatu serta adanya toleransi dan sikap bersahabat kepada para bawahannya diluar dari organisasi dan mampu menempatkan diri pada saat jam bekerja dan pada saat sedang diluar jam bekerja yang akan membuat bawahan merasa puas.

- 3) Manajemen konflik berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menjadi seorang pemimpin memegang peran penting di dalam sebuah perusahaan dan pengelolaannya di dalam sebuah konflik. Hal ini dapat dilihat dari pemimpin yang sigap dalam mengelola konflik dan mengatasi permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan. Pemimpin juga membantu para karyawannya dalam menyelesaikan dan mencari jalan keluar setiap terjadi permasalahan di dalam perusahaan. Pimpinan juga harus adil dalam menyelesaikan masalah, tidak membedakan atau berpihak kepada siapapun agar tidak terjadi kesenjangan dan perbedaan satu dengan yang lainnya sehingga membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.

### **DAFTAR REFERENSI**

- Amri, K. 2017. Analisis Pertumbuhan Ekonomi dan Ketimpangan Pendapatan: Data Panel 8 Provinsi di Sumatera. *Jurnal EMT KITA*, 1 (1), 1-11.
- Artana, I Wayan Arta. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Maya Ubud Resort & Spa). *Jurnal Perhotelan dan Parwisata*, 2(1), 68-69.
- As'ad, Mohammad. 2014. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*, Edisi IV. Yogyakarta: Liberty.
- Brahmana, Sunardi S., dan Christina, Veronica. 2010. Dampak Kepuasan Kerja Pada Komitmen Organisasi Dosen dan Karyawan Administrasi Universitas Widyatama. *Penelitian UPPM*.
- CNN Indonesia. 2019. *10 Bank Besar*.

- <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190201161251-78-365751/bank-btbn-geser-dua-pemain-lawas-masuk-daftar-10-bank-besar>.
- Forsyth, D. R. 2010. *Group Dynamic*. Belmont: Cengage Learning, Fromm E.
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan. 2015. *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 Edisi 2*. Semarang. Badan Penerbit UNDIP.
- Griffin, Ricky W. 2012. *Management*. Eleventh Edition. United States: Cengage Learning.
- Handoko, T. Hani 2015. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Cetakan ke Delapan Belas). Yogyakarta: BPF.
- Hopkins, M.M, dan Yonker, R.D. 2015. Managing Conflict With Emotional Intelligence: Abilities That Make A Difference. *Journal Of Management Development*, 226-244.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2019. *Bank*. <https://kbbi.web.id/bank>.
- Kasmir. 2015. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Maybank Indonesia. 2019. *Tentang Maybank Indonesia*.  
<https://www.maybank.co.id/corporateinformation>
- Muhammad, Arni. 2013. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mukhtar, S.A. 2013. Organizational Conflict Management Strategies On Employee Job Satisfaction: A Conceptual Relationship. *International Journal Of Mangement Research And Review*, 2855-2862.
- Modiani, Tria. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.1, No.1.
- Nursiana, Adinoto. 2016. Pengaruh Internet Banking, Kualitas Pelayanan, Reputasi Produk, Lokasi terhadap Loyalitas Nasabah dengan Intermediasi Kepuasan Nasabah. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*. Vol. 19, No.3.
- Opute, A.P. 2014. Cross-Functional Bridge In Dyadic Relationship: Conflict Management And Performance Implications. *Team Performance Management*, 121-147.
- Pranit, K. 2010. *Orgaizational Behavior*. New Delhi: Gennext Publication.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Jakarta: Alfabeta.
- Rahman, Fauzie. et al. 2017. *Perilaku Organisasi*. Banjarbaru: Expert.
- Rizal, Syamsul dan Munawir. 2017. Pengaruh Kepuasan Nasabah Terhadap Menggunakan Mobile Banking (M-Banking) pada Bank BCA Cabang Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi (EMT)*, 1(2), 68-78.
- Robbins, S. dan Timothy A J. 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-16. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen dan Mary Coulter. 2014. *Management*. Twelfth Edition. United States: Pearson Education Limited.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2015. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Ruben, Brent D dan Stewart, Lea P. 2013. *Komunikasi dan Perilaku Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Saeed, T., Almas, S., Anis Ul-Haq, M., dan Niazi. 2014. Leadership Styles: Relationship With Conflict Management Styles. *International Journal Of Conflict Management*, 25 (3), 214-215.
- Santos, Rudi. 2013. *Kelembagaan Perbankan*, Jakarta: Gramedia.
- Sitompul, Ade Florent S. 2010. Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja

- Karyawan pada Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Medan. *Skripsi tidak diterbitkan*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Spaho, K. 2013. Organizational Communication And Conflict Management. *Management*. 18(1), 103-118.
- Stanley, Senewe 2009. Kepemimpinan Transformasional dan Organization Citizenship Behavior Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai KPKNL Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 1(3), 356-365.
- Stanton, William J. 2010. *Prinsip Pemasaran*. Edisi VII. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan K ombinasi (*Mixed Methods*). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan K ombinasi (*Mixed Methods*). Bandung: Alfabeta.
- Sutikno, Sobry M. 2014. *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia (cetakan ke enam)*. Jakarta: Kencana Pranada Media Grup.
- Wikipedia Indonesia. 2019. *Otoritas Jasa Keuangan (OJK)*. [https://id.wikipedia.org/wiki/Otoritas\\_Jasa\\_Keuangan](https://id.wikipedia.org/wiki/Otoritas_Jasa_Keuangan).
- Winardi. 2012. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Penerjemah: Budi Supriyanto, Jakarta: PT. Indeks.

**Jurnal :**

- Chen Han dan I Gusti Salit Ketut Netra (2014) dalam E-Jurnal Manajemen Vol. 3 No. 8 2014.
- D. I Gst Agung Rai Cahyadi Putra dan Ni Wayan Mujiati (2015) dalam E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No.5, 2015: 1322-1335 ISSN: 2302 – 8912.
- Delisius Habri Putra Makutika, Adolfini, dan Yantje Uhing (2018) dalam Jurnal EMBA, Vol. 6 No. 4 September 2018, Hal. 3473 – 3482 ISSN: 2303-1174.
- Dimitros Belias, Athanasios Koustelios, Labros Sdrolias, dan George Aspridis (2015) dalam *Procedia – Social and Behavioral Sciences 175 (2015) 324 – 333* yang berjudul “*Job Satisfaction, Role Conflict, and Authonomy of Employees in The Greek Banking Organizations*”.
- Dr. Vikas Chaddha (2016) dalam *Splint International Journal of Professionals* Vol. 3, Issue: 6, Juni 2016 ISSN: 2349 – 6045.
- Farisa Nuril Amaliyah, Bambang Swasto, Heru Susilo (2014) dalam Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 14 No.1 September 2014.
- Mahmoud Kamal Abouraia dan Saad Mohammed Othman (2017) dalam *American Journal of Industrial and Business Management*, 2017, 7, 404 – 423 ISSN: 2164 – 5175.
- Yunita Puspa Dewi, Diana Sulianti K Tobing, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti (2018) dalam JURNAL EKONOMI 14 (1), 50 – 67 Vol. 1 (2018).