

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Pada sub bab ini, peneliti akan menguraikan mengenai landasan teori penelitian yang berguna sebagai dasar dalam pemikiran ketika melakukan pembahasan tentang masalah yang akan di teliti dan untuk mendasari analisis yang akan di gunakan pada bab selanjutnya yang berhubungan dengan variabel penelitian ini. Dengan adanya penelitian ini, maka peneliti melakukan *review* terhadap beberapa penelitian terdahulu yang telah dibuat. Penelitian tersebut berhubungan dengan tema yang sedang dibahas yaitu tentang “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pola Komunikasi Dan Manajemen Konflik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk cabang area Juanda Jakarta). Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu:

Penelitian pertama dilakukan oleh Yunita Puspa Dewi, Diana Sulianti K Tobing, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti (2018) dalam *JURNAL EKONOMI* 14 (1), 50 – 67 Vol. 1 (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jember”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dan juga untuk mengetahui tentang pengaruh langsung dan tidak langsung untuk semua variabel. Penelitian ini menggunakan analisis jalur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan L5 PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jember berjumlah 70 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah 70 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jember dan kepemimpinan

transformasional memiliki pengaruh langsung pada kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jember. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jember dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jember. Komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jember dan komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jember.

Penelitian kedua dilakukan oleh Delisius Habri Putra Makutika, Adolfina, dan Yantje Uhing (2018) dalam Jurnal EMBA, Vol. 6 No. 4 September 2018, Hal. 3473 – 3482 ISSN: 2303-1174 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kesejahteraan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Cabang Tahuna”. Kesejahteraan karyawan merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan karyawan dalam meraih hidup dan keberhasilan perusahaan karena mampu memenuhi kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, manajer harus dapat mendorong karyawan agar tetap produktif dalam mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing yaitu dengan memberikan sesuatu yang menimbulkan kepuasan dalam diri karyawan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang loyalitas dan dedikasi yang tinggi serta memiliki pengalaman dan potensi dalam bidang pekerjaannya. Dalam bekerja seorang karyawan tentunya menginginkan memperoleh sesuatu sesuai dengan diharapkan. Salah satu bentuk keinginan diperoleh adalah kesejahteraan dalam bekerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kesejahteraan dan komunikasi secara simultan dan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan bank Sulutgo Cabang Tahuna. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepuasan kerja karyawan bank Sulutgo Cabang Tahuna yaitu 40 orang. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan analisis deskriptif kualitatif untuk mengetahui sejauh mana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kesejahteraan dan komunikasi berpengaruh secara simultan dan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan bank Sulutgo

Cabang Tahuna. Sebaiknya pimpinan memiliki motivasi yang baru dan mempertahankan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Chen Han dan I Gusti Salit Ketut Netra (2014) dalam E-Jurnal Manajemen Vol. 3 No. 8 2014 yang berjudul “Pengaruh Konflik Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik terhadap stres kerja, pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja karyawan dan pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Denpasar. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif dan menurut sumbernya menggunakan data primer dan sekunder. Sebanyak 105 orang karyawan dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini. Analisis data menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*), analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM. Berdasarkan hasil pembahasan, di dapatkan kesimpulan bahwa: konflik berpengaruh positif terhadap stres kerja, konflik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Denpasar.

Penelitian keempat dilakukan oleh Farisa Nuril Amaliyah, Bambang Swasto, Heru Susilo (2014) dalam Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 14 No.1 September 2014 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Blitar”. Dalam jasa perbankan saat ini, kebanyakan menerapkan sistem 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 sebelumnya sehingga peneliti mengambil judul ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin lebih meningkatkan motivasi kerja pengikutnya dan nantinya akan berdampak pada kepuasan kerja yang berlaku di PT. Bank

Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dalam jasa perbankan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 51 orang dengan menggunakan teknik sampling kuota. Penelitian ini menggunakan analisis path dalam menghitung pengaruh antar variabel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja karyawan sebagai variabel mediasi. Namun hal ini lebih kecil nantinya dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan tanpa melewati motivasi kerja karyawan.

Penelitian kelima dilakukan oleh 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 yang berjudul “Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Kompensasi, Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT BPR Nusamba Mengwi”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan maupun secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan, serta variabel mana yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT BPR Nusamba Mengwi. Metode sensus digunakan untuk menentukan jumlah sampel yaitu 45 orang karyawan. Metode wawancara, observasi, dan kuesioner digunakan dalam pengumpulan data. Data analisis menggunakan analisis faktor konfirmatori dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian diperoleh simpulan bahwa komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT BPR Nusamba Mengwi. Artinya, apabila secara parsial komunikasi membaik, kepemimpinan membaik dan kompensasi meningkat maka akan diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Penelitian keenam dilakukan oleh Mahmoud Kamal Abouraia dan Saad Mohammed Othman (2017) dalam *American Journal of Industrial and Business Management*, 2017, 7, 404 – 423 ISSN: 2164 – 5175 yang berjudul “*Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives*”.

Kepemimpinan transformasional saat ini banyak digunakan dalam lembaga keuangan yang dimana pemimpin dapat mempengaruhi psikologis bawahannya agar dapat bekerja dengan maksimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi karyawan yang beroperasi di pasar keuangan Jeddah, Arab Saudi. Kuesioner skala Likert 5 poin, berisi 38 item survei dipisahkan menjadi 4 komponen yang dikembangkan. Empat lembaga keuangan disortir berdasarkan pengujian langsung. Keseluruhan 300 kuesioner yang dibagikan di empat bank, 181 kuesioner dijawab dengan tingkat responden 60,33%. Pengujian ini menggunakan metode aplikasi SPSS dengan analisis demografis, statistik deskriptif, dan analisis regresi. Integritas kuesioner diperiksa dan ditemukan 0,85. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi dengan nilai koefisien adalah positif.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh 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*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur tingkat kepuasan, peran konflik dan otonomi karyawan pada Organisasi Perbankan di Yunani. Sampel diambil dari 344 karyawan Bank Yunani dan Lembaga Kredit. 144 karyawan berjenis kelamin laki-laki dan 200 karyawan berjenis kelamin perempuan dengan rata-rata umur dari 22 tahun hingga 62 tahun. Analisis ini menggunakan metode analisis regresi multivariat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran konflik berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja. Selain itu, otonomi memiliki peran moderat dalam ubungan antar peran konflik dan kepuasan kerja. Temuan penelitian seperti ini harus dipertimbangkan secara serius oleh atasan dan manajer, sehingga kepuasan kerja dikalangan karyawan bank Yunani meningkat yang mengarah pada produktivitas dan kesejahteraan karyawan yang tinggi.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Dr. Vikas Chaddha (2016) dalam *Splint International Journal of Professionals* Vol. 3, Issue: 6, Juni 2016 ISSN: 2349 – 6045 yang berjudul “*The Effect of Communication and Participation on Job Satisfaction with Specific Reference to Banking Sector Employees*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh partisipasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Kuesioner yang diberikan dirancang untuk menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan dan pengaruh komunikasi dan partisipasi karyawan terhadap kepuasan kerja. Data dikumpulkan dari karyawan tiga bank swasta (ICICI, HDFC, dan KOTAK MAHINDRA) di India dan dianalisis melalui statistik deskriptif dan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keduanya yaitu partisipasi dan komunikasi karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan pada akhirnya penelitian ini memberikan beberapa saran tentang cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui partisipasi dan komunikasi.

2.2. 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 *intangible* 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 di suatu negara sangat dipengaruhi oleh sektor perbankan di negara 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 tuganya 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.

2.2.1 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 dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinnya.

2.2.1.1 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.

2.2.1.2. 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 orisinil 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 orisinil 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.

2.2.1.3. 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.

2.2.2. 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).

a. 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 kekerjaan 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.

b. 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 jangsan 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 komunikan yang besar dan berorientasi pada pemberi pesan atau komunikator. Tujuan dari komunikasi publik adalah untuk menjalin hubungan antara organisasi dengan pihak organisasi.

2.2.2.1. 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.

2.2.3. 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).

Robins 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.

2.2.3.1. 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.

2.2.4. Kepuasan Kerja Karyawan

2.2.4.1. Pengertian 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 sosial, 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.

2.2.4.2. 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 imbalas 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.

2.3. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.3.1. 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 orisinal 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:

H₁: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) memiliki hubungan positif dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

2.3.2. 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 horizontal merupakan komunikasi yang mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi dalam organisasi. Komunikasi horizontal 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:

H₂: Pola Komunikasi (X₂) memiliki hubungan positif dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

2.3.2. 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.

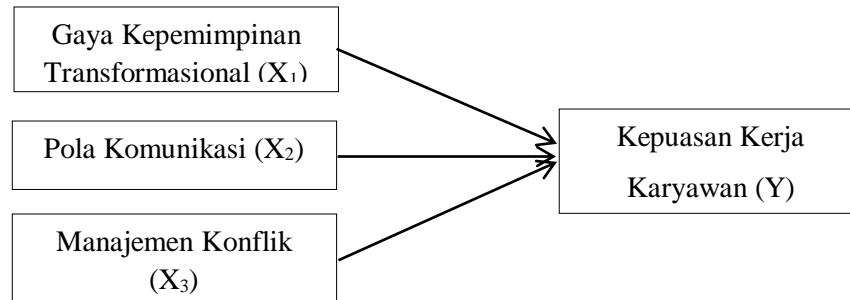
Sehingga, sebagai seorang pemimpin harus bisa membaca situasi yang ada di dalam organisasi atau perusahaan terhadap permasalahan yang ada, selanjutnya seorang pemimpin harus dapat memberikan solusi dalam menyelesaikan masalah yang ada dan akan memberikan kepuasan kerja karyawannya. Berdasarkan penjelasan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

H₃: Manajemen Konflik (X₃) memiliki hubungan positif dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

2.4. Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, pola komunikasi, manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk Cabang area Juanda Jakarta, yang dapat ditunjukkan dalam kerangka konseptual penelitian berikut ini:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Dari gambar 2.1 diatas, menjelaskan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, pola komunikasi dan manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan, secara parsial. Variabel X₁, X₂, dan X₃ menunjukkan bahwa pengaruh parsial terhadap variabel Y.