

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori dan Penurunan Hipotesa**

##### **1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan yang bersifat positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja juga menjadi tolak ukur dalam suatu kenyamanan seseorang terhadap pekerjaannya. Locke (1976 dalam Voon *et al*, 2011) mengatakan “*defined job satisfaction as a positive or pleasing emotional state from the appraisal of one’s job or experience*” yang artinya kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang positif atau menyenangkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Robbin& Judge (2015) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor penyebab kepuasan kerja pada karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kondisi kerja, artinya jika seluruh kebutuhan seseorang untuk bekerja terpenuhi baik itu dari bahan yang dibutuhkan ataupun dari lingkungan yang menunjang maka kepuasan kerja akan terjadi.
- 2) Peraturan, budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut, yang jika peraturan dalam menjalankan pekerjaannya dapat mendukung terhadap pekerjaannya maka karyawan atau para pekerja akan merasakan kepuasan kerja.
- 3) Kompensasi dari pekerjaannya yang seimbang dengan pekerjaan yangtelahialakukan.

- 4) Efisiensi kerja, dalam hal ini dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apabila kepuasan kerja itu ada salah satunya adalah dengan bekerja sesuai dengan kemampuan masing-masing.
- 5) Peluang promosi yaitu dimana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang dimana diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji, promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.
- 6) Rekan kerja atau partner kerja, kepuasan kerja akan muncul apabila dalam suatu organisasi terdapat hubungan yang baik. Misalnya anggota kerja mempunyai cara atau sudut pandang atau kebiasaan yang sama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dalam bekerja juga tidak ada hambatan karena terjalin hubungan yang baik.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap seseorang. Nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2001 dalam Ritawati, 2013). Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006 dalam Soegandhi dkk, 2013).

Luthans (2002 dalam Supatmi, Nimran, dan Utami, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja menyangkut beberapa hal pokok antara lain:

- 1) Kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga keberadaannya karena kepuasan kerja menyangkut persoalan emosi atau respon pekerja dari situasi kerja yang dihadapi.
- 2) Kepuasan kerja menyangkut kesesuaian hasil kerja yang diperoleh dengan harapan para pekerja.
- 3) Kepuasan kerja sangat terkait dengan persoalan pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, gaji, supervisi maupun rekan kerja.

Adapun cirri-ciri dari dampak kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan menurut Robbin & Judge (2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Selalu datang tepat waktu, artinya pegawai tersebut menghargai pekerjaannya dan bertanggung jawab atas tugas yang harus dikerjakannya.
- 2) Senang dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu pekerja dalam bekerja berusaha menyukai pekerjaan yang dikerjakannya.
- 3) Tidak mengeluh terhadap tugas dan pekerjaan yaitu selalu dapat menerima pekerjaan yang baru dan sulit dengan lapang dada.
- 4) Selalu semangat dalam bekerja yaitu pegawai dalam bekerja mempunyai suatu energy yang penuh dalam bekerja.
- 5) Betah berada di tempat kerja yaitu karyawan merasa nyaman berada di tempat kerja.
- 6) Mempunyai hubungan harmonis dengan pegawai lain dan atasannya.

- 7) Selalu belajar untuk lebih baik sehubungan dengan pekerjaan yang dikerjakannya misalnya seorang uru sejarah selalu belajar dan mengikuti perkembangan sejarah yang terjadi.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2002 dalam Lomanto, 2012). Judge *et al.*, (2001 dalam Y.-H. Huang *et al.*, 2014) berpendapat bahwa “*employee job satisfaction has been shown to be an important outcome for organizations as it is related to such as performance on the job*”. Mereka mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan telah terbukti menjadi hasil yang penting bagi organisasi karena terkait dengan kinerja karyawan di tempat mereka bekerja.

## **2. Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley (2004 dalam Ritawati, 2013) terdapat lima macam teori kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai.

2) Teori Keseimbangan (*Equity theory*)

Teori keseimbangan dikembangkan oleh Adams. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zalentik. Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

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

Perinsip teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, teori ini mengemukakan bahwa dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas, yaitu meliputi faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*).

4) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas bila ia mendapatkan apa yang dibutuhkan.

5) Teori Pandangan Kelompok (*Social Referance Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada

pandangan dan pendapat para pegawai yang dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya.

Davis dan Newstrom (2001 dalam Safitri dkk, 2012) merumuskan beberapa indikator yang menentukan kepuasan kerja pada pegawai, yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri; (2) Upah, Gaji, Bonus; (3) Kesempatan promosi; (4) Rekan kerja.

Mangkunegara (2005 dalam Soegandhi dkk, 2013) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaan. Faktor yang ada pada diri pegawai adalah kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, pendidikan, jenis kelamin, umur, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan adalah jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, mutu pengawasan, hubungan kerja, dan interaksi sosial.

### **3. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu tindakan yang diatur sedemikian rupa yang digunakan untuk mempengaruhi bawahannya dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Waridin, dkk (2005 dalam Tampi, 2014) menyatakan “seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat

mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya”. Seorang pemimpin berperan aktif dalam mempengaruhi serta mengarahkan bawahannya kepada tujuan-tujuan yang akan dicapai oleh organisasi.

Menurut Tjiptono (2006 dalam Tampi, 2014) “gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya”. Sementara itu, Hersey (2004 dalam Tampi, 2014) mengatakan bahwa “gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain atau bawahannya”.

“Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum” (Northouse, 2003 dalam Wirda & Azra, 2012). Sebelumnya Dubrin (2001 dalam Wirda & Azra, 2012) juga berpendapat bahwa “kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi”. Menurut Graeff (1997) & Grint (2011) dalam McCleskey (2014) *“situational leadership theory proposes that effective leadership requires a rational understanding of the situation and an appropriate response, rather than a charismatic leader with a large group of dedicated followers”*. Artinya, teori kepemimpinan situasional mengusulkan bahwa kepemimpinan yang efektif membutuhkan rasionalpemahaman tentang situasi dan tanggapan yang tepat, daripada seorang pemimpin yang karismatik dengan sekelompok besar pengikut yang berdedikasi.

#### 4. Teori Gaya Kepemimpinan

##### a. Teori Kepemimpinan Situasi (*Situational Leadership Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Hersey & Blanchard yang fokus kepada kesiapan atau kematangan bawahan/pengikutnya (Robbins & Coulter, 2010). Pemimpin perlu merubah perilaku mereka sesuai dengan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan/karyawan. Adapun dimensi dari teori ini ialah: (1) Perilaku; (2) Tugas; (3) Relasi. Kemudian Hersey & Blanchard mempertimbangkan masing-masing sebagai tinggi atau rendah lalu menggabungkannya dengan empat gaya kepemimpinan berikut:

##### 1) Intruksi (*Telling*)

Pemimpin menentukan peranan karyawan dan mengatur apa, kapan, bagaimana, dan dimana karyawan melaksanakan tugasnya.

##### 2) Konsultasi (*Selling*)

Pemimpin menunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung serta memberikan ide-ide kepada karyawan.

##### 3) Partisipasi (*Participating*)

Pimpinan dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, dimana pimpinan memiliki peranan sebagai fasilitator dan komunikator. Ini artinya kemampuan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah yang sebenarnya.

#### 4) Delegasi (*Delegating*)

Pemimpin memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan untuk melakukan tugas sendiri dengan sedikit pengarahan.

#### b. Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Dasar dari teori ini adalah bahwa tugas dari seorang pemimpin adalah membantu pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai dengan kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi (Robbins & Coulter, 2010).

House (dalam Robbins & Coulter, 2010) mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu:

##### 1) Pemimpin yang mengarahkan (*directive leader*)

Pimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas.

##### 2) Pemimpin yang mendukung (*supportive leader*)

Pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pengikutnya dan bersikap ramah.

##### 3) Pimpinan yang partisipatif (*participative leader*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

4) Pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented leader*)

Pemimpin menetapkan sekumpulan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahannya untuk berprestasi semaksimal mungkin.

House (dalam Robbins & Coulter, 2010) berpendapat bahwa “pemimpin bersifat fleksibel dan dapat menampilkan satu atau seluruh gaya kepemimpinan mana pun, tergantung pada situasi”.

Robbins & Coulter (2010) mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leaders*)

Pemimpin menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Mereka memperhatikan kepentingan dan perkembangan yang dibutuhkan oleh masing-masing bawahannya. Gaya ini mengubah kesadaran karyawan/bawahan terkait persoalan-persoalan dengan membantu mereka dalam memandang permasalahan yang lama dengan cara yang baru, mampu membangkitkan dan menggairahkan serta memberi dan membangun inspirasi para karyawan/bawahan untuk memberikan upaya ekstra demi mencapai tujuan kelompok.

2) Gaya Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leaders*)

Pemimpin yang memimpin dengan cara memandu atau mengarahkan serta memotivasi para karyawan/bawahannya bergerak

menuju sasaran tujuan dengan memberikan penghargaan atas hasil yang telah mereka capai.

3) Gaya Kepemimpinan Kharismatik (*Charismatic Leader*)

Pemimpin yang memiliki pengaruh serta daya tarik yang dirasakan langsung oleh para karyawan/bawahannya melalui kepribadian dan perilaku tertentu yang dilakukannya dengan sikap yang antusias dan percaya diri.

4) Kepemimpinan Visioner

Pemimpin visioner ini mampu menggambarkan visi masa depan yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik yang dapat menghasilkan kemungkinan-kemungkinan yang penuh inspirasi dan unik serta menawarkan cara yang baru dalam mengerjakan sesuatu yang lebih baik bagi organisasi dan para anggota-anggotanya. Visi yang telah diartikulasi dan memiliki gambaran yang jelas dapat diterima dan ditangkap dengan mudah oleh para karyawan/bawahannya.

Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku, sikap, dan strategi yang disukai dan sering ditampilkan serta diterapkan oleh pemimpin dengan menyatukan tujuan organisasi dengan individu atau karyawan/bawahan dalam rangka menuju sasaran tujuan yang telah menjadi komitmen bersama.

Dari teori tersebut diatas, teori yang digunakan peneliti pada penelitian ini adalah teori kepemimpinan situasi (*situation leadership theory*) yang dikemukakan oleh Hersey & Blanchard. House (dalam Robin

& Coulter, 2010) berpendapat bahwa “pemimpin bersifat fleksibel dan dapat menampilkan satu atau seluruh gaya kepemimpinan manapun tergantung situasi dan kondisi organisasi”. Artinya, bila pemimpin memiliki salah satu gaya kepemimpinan yang bersifat delegasi yaitu dengan memberikan sedikit arahan dan dukungannya pada karyawan, maka gaya kepemimpinan tersebut bisa saja dapat berubah kepada gaya kepemimpinan intruksi, konsultasi ataupun partisipasi pada waktu tertentu, sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi pada saat itu.

Koesmono (2007 dalam Putri, 2014) mengatakan bahwa “tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi, tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungan (pengikut, atasan, dan rekan kerja). Gaya kepemimpinan pada penerapannya dapat memilih salah satu atau menggabungkan beberapa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan organisasi, sehingga ketepatan gaya kepemimpinan akan meningkatkan efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi.

## **5. Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi adalah penyaluran informasi berupa perpindahan dan pemahaman makna. Jika informasi atau ide-ide belum disampaikan, maka komunikasi belum dilakukan. Walgito (2003 dalam Diasmoro, 2017) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal adalah “komunikasi antara individu dengan individu lainnya yang melibatkan proses penyampaian dan penerimaan bentuk-bentuk pesan yang berarti, baik informasi, ide-ide

maupun pengetahuan”. Nasrullah (2012 dalam Diasmoro, 2017) komunikasi interpersonal adalah “komunikasi yang terjadi diantara satu individu dengan individu lainnya secara tatap muka yang ditandai dengan suatu proses pertukaran makna”.

Robbins & Coulter (2010) menyebutkan ada empat arah aliran komunikasi, yaitu:

1) Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi yang bersumber dari pimpinan yang di tujukan kepada karyawan/bawahan. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan informasi, arahan, koordinasi serta mengevaluasi para karyawan/bawahan. Pemimpin menggunakan komunikasi ke bawah ketika mereka memberikan deskripsi pekerjaan, prosedur-prosedur organisasi, menunjukkan masalah-masalah yang perlu mendapatkan perhatian, atau mengevaluasi kerja karyawan/bawahan.

2) Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi yang bersumber dari para karyawan/bawahan yang di tujukan kepada pimpinan. Hal ini membuat para pemimpin menyadari apa yang dirasakan oleh para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan kerja serta terhadap organisasi secara keseluruhan. Contoh komunikasi ke atas meliputi laporan-laporan pekerjaan, pesan-pesan karyawan pada kotak saran, prosedur keluhan, diskusi antara pemimpin dan karyawan. Para pemimpin dapat mengandalkan hal ini untuk mendapatkan ide-ide

tentang bagaimana meningkatkan hal-hal yang dibutuhkan oleh para karyawan/bawahannya.

3) Komunikasi ke Samping (*Lateral Communication*)

Komunikasi yang terjadi di antara para karyawan pada tingkatan organisasi yang sama. Pada lingkungan yang dinamis saat ini, komunikasi horizontal sering diperlukan untuk menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi.

4) Komunikasi Diagonal (*Diagonal Communication*)

Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang melewati wilayah kerja dan tingkatan organisasi yang semestinya. Meningkatnya penggunaan surat elektronik memfasilitasi komunikasi diagonal. Di banyak organisasi, setiap karyawan dapat berkomunikasi dengan karyawan lain melalui surat elektronik, terlepas dari wilayah kerja atau tingkatan organisasi, bahkan dengan para pimpinan tingkat atas. Contoh dari komunikasi ini adalah ketika seorang analisis kredit berkomunikasi secara langsung dengan pimpinan pemasaran regional. Komunikasi ini bermanfaat karena tingkat efisiensi dan kecepatannya. Namun, komunikasi ini juga berpotensi untuk menciptakan masalah jika para karyawan tidak memberikan informasi kepada para pemimpinnya.

Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme dasar di mana para anggota berbagi perasaan frustrasi dan kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi mengungkapkan ekspresi emosional dan untuk memenuhi kebutuhan sosial. Maulana & Gumelar (2013 dalam Diasmoro,

2017) menggambarkan beberapa dampak positif yang didapatkan oleh individu yang melakukan komunikasi interpersonal, yaitu:

- 1) Umpan balik. Individu bisa mendapatkan umpan balik berupa informasi, pikiran, serta gagasan.
- 2) Terciptanya hubungan yang harmonis antar individu sehingga dapat mengetahui apa yang diinginkan dan yang tidak diinginkan oleh individu lainnya.
- 3) Mendapatkan dukungan sosial dari individu lain berupa dukungan verbal dan non verbal.
- 4) Melakukan tindakan antisipasi

Robbins & Coulter (2010) juga mengungkapkan hambatan-hambatan dalam berkomunikasi, yaitu:

- 1) Penyaringan (*filtering*)

Penyaringan (*filtering*) adalah dengan sengaja memanipulasi informasi yang akan disampaikan agar terlihat lebih baik oleh penerimanya.

- 2) Emosi (*emotion*)

Apa yang dirasakan oleh penerima ketika ia menerima pesan atau informasi mempengaruhi penafsirannya. Dalam hal ini penerima seringkali mengabaikan pemikiran yang rasional dan objektif dan menggantikannya dengan penilaian yang emosional.

### 3) Informasi yang Berlebih

Seseorang menerima pesan atau informasi melebihi kapasitas yang dapat ia olah. Sebagai contoh, seorang pimpinan melakukan kunjungan kerja ke luar negeri selama dua minggu di mana ia tidak memiliki akses ke surat elektroniknya, dan saat kembali ia berhadapan dengan 1.500 pesan, sangat tidak mungkin membaca dan menanggapi setiap pesan tanpa menghadapi masalah kelebihan informasi. Dampak dari seseorang mempunyai informasi yang berlebih dari kapasitas pengolahannya, maka mereka cenderung mengabaikan, melewati, melupakan serta selektif dalam memilih informasi. Atau bahkan mungkin mereka berhenti berkomunikasi. Hasil dari hal tersebut adalah informasi yang hilang dan komunikasi yang tidak efektif.

### 4) Defensif

Ketika seseorang merasa terancam, ia akan melakukan reaksi yang akan menghambat komunikasi yang efektif serta mengurangi upaya-upaya untuk mencapai saling mengerti satu sama lain. Ia menjadi defensif dengan cara menyerang orang lain dengan komentar yang bersifat menyindir, dan terlalu menghakimi.

### 5) Bahasa

Setiap karyawan berasal dari latar belakang serta pola bicara yang berbeda. Kata-kata memiliki makna yang berbeda dari setiap orang yang berbeda. Umur, pendidikan dan latar belakang budaya adalah tiga

variabel yang dapat mempengaruhi bahasa yang digunakan oleh seseorang serta makna yang ditegaskan pada kata-kata tersebut.

## 6. Teori Komunikasi Interpersonal

Devito (dalam Loina, 2012) mengatakan bahwa terdapat empat aspek yang perlu dipertimbangkan untuk menciptakan efektivitas komunikasi interpersonal, yaitu:

### 1) Keterbukaan (*Openness*)

Keterbukaan didefinisikan sebagai kemampuan untuk membuka atau mengungkapkan unsur-unsur kepribadian diri sendiri melalui komunikasi (Rubin & Martin, 1994 dalam Loina, 2012). Menurut Devito kualitas keterbukaan sedikitnya mengacu pada tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Maksudnya adalah adanya kesediaan untuk membuka diri sepatutnya. Kedua, kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang sehingga komunikator mellihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain. Ketiga, menyangkut kepada perasaan dan pikiran, yaitu mengakui perasaan dan pikiran yang dilontarkan adalah memang yang sebenarnya dan diharapkan tanggung jawab di atasnya. Misalnya, menggunakan kata “saya” dalam mengungkapkan perasaan atau pikiran.

## 2) Empati (*Empathy*)

Rubin & Martin (1994, dalam Loina, 2012) mengatakan bahwa empati merupakan proses identifikasi untuk merasa yang lain dengan menjadikan orang lain sebagai acuan dan bukan berdasarkan referensi pengalaman pribadi. Rahman dan Safitri (2006) menerangkan bahwa di dunia kerja, sering terdengar bahwa hindari berpikir berdasarkan perasaan atau harus berprinsip “jangan membawa perasaan dalam memutuskan sesuatu”. Oleh karena itu individu harus mencoba mengasah empati atau rasa sensitif terhadap perasaan orang lain. Dengan mengetahui perasaan orang lain, diharapkan dapat membawa atau memotivasi orang yang berbeda dalam kelompok untuk mencapai tujuan atau target kerja. Kita memahami bahwa masing-masing individu manusia adalah unik dan setiap pribadi memiliki kelebihan dan kekurangan. Seorang pimpinan diharapkan dapat memahami kelebihan dan kekurangan bawahan, sehingga penugasan seseorang diharapkan sesuai dengan kemampuannya.

## 3) Sikap Mendukung (*Supportiveness*)

Sikap mendukung dapat terbentuk dari tiga hal, yaitu:

- a) Deskriptif, dimana individu mempersepsikan sesuatu komunikasi sebagai permintaan akan informasi atau uraian mengenai suatu kejadian tertentu dan tidak bernada menilai atau *evaluative*.

b) Spontanitas

Spontanitas dapat membantu dalam menciptakan suasana yang mendukung. Orang yang terus terang dan terbuka dalam mengutarakan pikirannya biasanya bereaksi dengan cara yang sama.

c) Provisionalisme

Bersikap provisional artinya bersikap fleksibel dan berpikiran terbuka, bersedia mendengarkan pandangan yang berlawanan dan bersedia mengubah posisi jika keadaan mengharuskan agar dapat menciptakan suasana mendukung.

4) Sikap Positif (*Positiveness*)

Komunikasi interpersonal terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Selain itu, perasaan positif untuk situasi komunikasi sangat penting untuk interaksi yang efektif. Akan menjadi tidak menyenangkan bila berkomunikasi dengan orang yang tidak menikmati interaksi, atau tidak bereaksi secara menyenangkan terhadap suasana interaksi.

Samler (2003 dalam Dewantara, 2014) menjelaskan bahwa dalam komunikasi interpersonal terdapat lima aspek penting, yaitu:

1) Inisiasi

Dimana seseorang harus berhubungan dengan orang lain dengan berinteraksi yang berjalan lancar, santai, dan menyenangkan.

## 2) Responsif

Masing-masing harus mendengarkan kepada yang lain, fokus kepada mitranya serta merespon pembicaraan mitranya.

## 3) Pengungkapan diri

Masing-masing mampu menunjukkan perasaan pribadinya terhadap satu sama lain.

## 4) Dukungan emosional

Orang berharap mendapatkan kenyamanan serta dukungan dari temannya maupun orang lain.

## 5) Pengelolaan konflik

Suatu hal yang tidak terelakkan bahwa seseorang tidak akan setuju mengenai pikiran atau gagasan serta perilaku. Komunikasi interpersonal bergantung pada keberhasilan mengenai hal-hal yang tidak disetujui.

Baik atau buruknya komunikasi interpersonal dipengaruhi oleh berbagai faktor. Lughandi (1987 dalam Dewantara, 2014) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal adalah faktor psikologis, faktor fisik, faktor sosial, faktor budaya, dan faktor waktu.

Dari sekian banyak macam komunikasi yang tersebut diatas, komunikasi interpersonal yang terdapat dalam penelitian ini ialah mengarah kepada komunikasi pimpinan kepada karyawan maupun komunikasi antar sesama karyawan. Oleh karena itu, maka pada penelitian ini penulis ingin mengetahui apakah komunikasi interpersonal dapat mempengaruhi atau tidak terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Safitri, dkk (2013) dengan judul “*pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim, dan gaya komunikasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah kota Sabang*” yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan demokrasi, kerjasama tim, dan gaya komunikasi yang berstruktur secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja.

Wirda & Azra (2012) dengan judul “*pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Negeri Padang*” yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional ini memiliki pengaruh yang positif terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan pada Politeknik Negeri Padang.

Ritawati (2013) dengan judul “*pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) cabang Surabaya*” yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) cabang Surabaya.

Dilihat dari uraian diatas, penulis menduga adanya pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

*H1 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja*

## **8. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja**

Dewantara (2014) dengan judul "*hubungan antara komunikasi interpersonal antara karyawan-manajer dengan kepuasan kerja pada karyawan RSUP dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten*" yang mengatakan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara komunikasi interpersonal antara karyawan-manajer dengan kepuasan kerja pada karyawan.

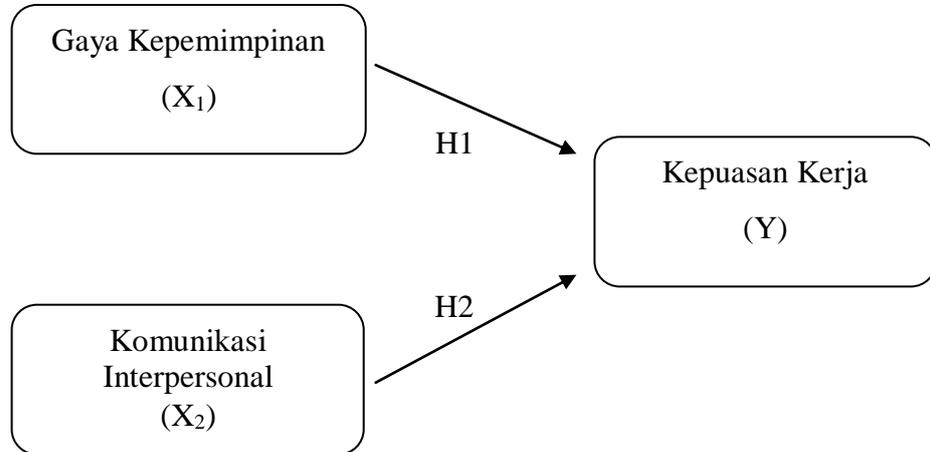
Gusliza (2013) dengan judul "*hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Bukittinggi*" yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang berarti antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Bukittinggi.

Diasmoro (2017) dengan judul "*hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja karyawan dewasa awal bagian produksi PT. Gangsar Tulungagung*" yang mengatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja karyawan.

Dilihat dari uraian diatas, penulis menduga adanya pengaruh yang signifikan dari komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan.

*H2 : Komunikasi Interpersonal Berpengaruh Positif Terhadap  
Kepuasan Kerja*

## 9. Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Peneliti menduga hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja*

*H2: Komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja*

