

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Sumber daya manusia pada suatu organisasi merupakan aset yang sangat berharga. Pegawai merupakan pelaku yang menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebagai makhluk sosial yang memiliki daya pikir, perasaan, dan keinginan yang dapat berubah-ubah dan dipengaruhi sikapnya.

Tugas seorang pegawai dalam organisasi yaitu menyukseskan pencapaian tujuan organisasi, mencapai prestasi kerja dan sebaliknya organisasi harus memfasilitasi baik sarana dan prasarana begitu juga dengan kondisi kerja yang aman dan nyaman. Kepuasan kerja yang diperoleh oleh pegawai tentu akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai dapat memperburuk kinerja dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting. Kepuasan kerja dalam sebuah organisasi akan mencerminkan tingkat dimana seorang pegawai menyukai pekerjaannya. Perilaku seorang pegawai terhadap suatu pekerjaan dapat dilihat dari tanggapan dan reaksi emosional terhadap pekerjaannya. Untuk memenuhi kepuasan kerja suatu organisasi akan banyak mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada

pegawainya. Usaha-saha yang dilakukan untuk pemenuhan kepuasan kerja tentu dilakukan sebagai rangsangan dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas.

Menurut Sunyoto (2012:210)kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya.Seorang pegawai yang mencintai pekerjaannya tentunya akan memberikan kinerja yang terbaik pula bagi organisasi. Sebaliknya apabila seorang pegawai tidak mencintai pekerjaannya tentu akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal.

Mangkunegara (2015:117), mengatakan: “kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya”. Hubungan yang saling mendukung antara kebutuhan diri pegawai dengan tuntutan pekerjaan akan memberikan keselarasan dalam pemenuhan akan kepuasa kerja.

Sedangkan menurut Wijono (2015:120)kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap perkerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Perkiraan pegawai tentang pengalaman kerjanya dapat diketahui bahwa pegawai merasa senang atau tidak senang terhadap perkerjaannya tersebut.

Sementara Sutrisno (2016:74),mendefenisikan: “kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”. Semakin terpuaskan kebutuhan para pegawai dalam suatu organisasi semakin maksimal pula tingkat kinerja dan

produktifitas pegawainya sehingga, pencapaian tujuan organisasi semakin tercapai.

Dari pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional pegawai dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku pegawai dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya. Apabila pegawai memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, pegawai akan memberikan kinerja yang maksimal.

2.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Dalam menentukan tolak ukur dalam kepuasan kerja dibutuhkan teori-teori sebagai acuan yang dapat menjelaskan perilaku seseorang dalam kepuasan kerja. Teori dapat dijadikan sebagai bahan dasar pertimbangan dalam menilai perilaku pegawai dalam kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

Teori tentang kepuasan kerja ada enam macam menurut Mangkunegara (2013:120), yakni:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)
2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)
3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)
4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)
5. Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Two Factor Theory*)
6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*).

Ad.1. Dalam teori keseimbangan yang menjadi tolak ukur dalam kepuasan kerja dengan membandingkan antara nilai yang menunjang pelaksanaan kerja sebagai *input* dan nilai yang dirasakan pegawai sebagai *outcome*.

- Ad.2. Teori perbedaan berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.
- Ad.3. Teori pemenuhan kebutuhan berpendapat bahwa, Kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.
- Ad.4. Menurut teori pandangan kelompok, Kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh pegawai dianggap sebagai kelompok acuan.
- Ad.5. Teori dua faktor mengemukakan dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, yaitu faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan organisasi, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. faktor pemotivasi yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.
- Ad.6. Teori pengharapan mengemukakan bahwa pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

Menurut Wijono (2015:125) ada tiga teori kepuasan kerja, yakni:

- “1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)
2. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Face Satisfaction*)
3. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)”.

- Ad.1. Kepuasan dan ketidakpuasan dilihat dari dua pertimbangan, yaitu (1) ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang diterima dalam kenyataannya; dan (2) apa pentingnya pekerjaan yang diinginkan oleh individu tersebut.
- Ad.2. Kepuasan kerja individu terhadap bidang/bagian tertentu dari pekerjaannya. Individu yang dapat menerima dan melaksanakan pekerjaannya dengan senang hati dalam bidang/bagian yang dia persepsikan, maka hasilnya akan sama dengan jumlah yang dia persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.
- Ad.3. Teori proses bertentangan menjelaskan kondisi emosional dalam kepuasan dan ketidakpuasan. Individu yang memperoleh keberhasilan dalam pekerjaannya akan merasa senang dan setelah beberapa saat perasaan senang tersebut akan menurun menyebabkan individu tersebut takut akan kegagalan.

Dari teori-teori tersebut dapat diketahui, bahwa untuk mengetahui kepuasan kerja seorang pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara pendekatan dengan teori-teori. Begitu banyaknya aspek-aspek yang menjadi kepuasan kerja pegawai semakin banyak dan berkembang juga teori-teori yang akan dibutuhkan untuk mendukung dan menjelaskan perilaku dalam kepuasan kerja pegawai.

2.1.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dilakukan untuk mengetahui seberapa puas atau tidak puas seorang pegawai dalam menilai pekerjaannya. Dalam sebuah organisasi tentu berbagai unsur yang menjadi kepuasan kerja bagi pegawai. Usaha

dalam pengukuran tingkat kepuasan pegawai tentu diharapkan memberikan hasil dalam meningkatkan faktor-faktor yang berkaitan dengan tujuan dan komitmen organisasi.

Menurut Mangkunegara (2013:126) ada tiga cara pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

- “1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Jabatan
2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah
3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota”.

Ad.1. Pengukuran dengan skala indeks jabatan ada lima skala pengukuran sikap pegawai yakni: kerja, pengawasan, upah, promosi, dan *co-worker*. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab dengan opsi menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada jawaban.

Ad.2. Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah terdiri dari gambar wajah-wajah orang dengan ekspresi sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai akan diminta untuk memilih ekspresi wajah yang cocok dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan saat ini.

Ad.3. Pengukuran kepuasan kerja dengan kuersioner minnesota terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaanya.

Menurut Triatna (2015:112), Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kepuasan kerja pegawai, yakni:

1. Penilaian/beban maksimum global tunggal/individu untuk beraksi terhadap suatu pertanyaan, seperti; “setelah dipertimbangkan, bagaimana pekerjaanmu dapat mencukupimu?”
2. Skor tambahan/somasi menyusun dari sejumlah segi pekerjaan. Identifikasi unsur-unsur kunci dalam suatu pekerjaan dan meminta perasaan pegawai satu sama lain kemudian menjumlahkannya untuk mendapatkan keseluruhan skor kepuasan.
3. Faktor khas; sifat alami pekerjaan, pengawasan, menyajikan upah, peluang promosi, dan hubungan dengan *co-workers*.

Dari berbagai cara pengukuran tentang kepuasan kerja tentu diharapkan dapat menghasilkan keakuratan dalam menilai tingkat kepuasan pegawai dalam suatu organisasi. Pengukuran kepuasan kerja akan terus berubah sejalan dengan perubahan tuntutan kebutuhan pegawai dalam pekerjaannya.

2.1.4 Indikator Kepuasan Kerja

Dalam kepuasan kerja tentu banyak faktor-faktor yang mempengaruhinya. Pemenuhan kepuasan kerja pada pegawai tentu harus dilakukan dengan pengukuran. Umpan balik yang akan didapatkan dengan menggunakan indikator sebagai acuan dalam menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasibuan (2015:202), menjelaskan: “Tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* pegawai besar maka kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi kurang”.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan indikator kepuasan kerja, yakni:

- “1. Kedisiplinan
2. Moral Kerja
3. *Turnover*”.

- Ad.1. Kedisiplinan merupakan kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban.
- Ad.2. Moral Kerja merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.
- Ad.3. *Turnover* merupakan aliran pergantian pegawai atau keluar masuknya pegawai dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi.

Dari uraian yang telah disampaikan, kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator tingkat kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover*. Perlunya pengukuran tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah pegawai mendapatkan kepuasan kerja atau tidak. Dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai akan mempermudah pihak manajemen dalam pengambilan keputusan untuk pencapaian tujuan.

2.1.5 Dampak Kepuasan Kerja

Dalam kepuasan dan ketidakpuasan dalam berkerja memiliki pengaruh terhadap berbagai faktor. Kepuasan dalam berkerja memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan, dan sebaliknya pengaruh ketidakpuasan dalam berkerja akan memberikan respon negatif terhadap pekerjaan tersebut. Ukuran untuk kepuasan dan ketidakpuasan dalam berkerja tidak dapat disamakan kepada seluruh pegawai, karena kebutuhan setiap pegawai berbeda-beda pula.

Ada tiga hal yang berdampak kepada kepuasan kerja menurut Sutrisno (2016:80). yaitu:

1. Dampak Terhadap Produktifitas
2. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja
3. Dampak Terhadap Kesehatan”.

Ad.1. Hubungan kepuasan kerja dengan produktifitas dikatakan pegawai yang merasa bahagia dengan pekerjaannya adalah pegawai yang produktif.

Ad.2. Dalam menanggulangi ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja organisasi melakukan upaya yang cukup besar. Menaikkan gaji, memberikan pujian, pengakuan, kesempatan promosi bagi pegawai tentu akan memberikan kepuasan kerja.

Ad.3. Kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja dituntut penggunaannya dengan efektif dan kemampuan-kemampuan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan produktifitas dan sebaliknya apabila terjadi ketidakpuasan dalam berkerja, maka tingkat kehadiran dan keluarnya pegawai juga meningkat. Dari setiap perbedaan kebutuhan akan kepuasan kerja para pegawai, maka organisasi secara manajemen agar terus melakukan evaluasi dengan cara mengukur tingkat kepuasan kerja pada organisasi.

2.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Bagi seorang pegawai tentu ingin mendapatkan kepuasan kerja dalam pekerjaannya. Bagi setiap pegawai tentu memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda pula. Perbedaan kebutuhan pegawai tentu menjadi tantangan pada manajemen sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan utama yang menunjang kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Mangkunegara (2015:120) membagi dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor Pegawai.
2. Faktor Pekerjaan”.

Ad.1. Faktor pegawai meliputi kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

Ad.2. Faktor pekerjaan meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sedangkan menurut Sutrisno (2016:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

1. Kesempatan untuk Maju
2. Keamanan Kerja
3. Gaji
4. Perusahaan dan Manajemen
5. Pengawasan
6. Faktor Intrinsik dari Pekerjaan
7. Kondisi Kerja
8. Aspek Sosial dalam Pekerjaan
9. Komunikasi
10. Fasilitas.

- Ad.1. Dalam hal kesempatan untuk maju, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
- Ad.2. Faktor keamanan kerja merupakan penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama bekerja.
- Ad.3. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- Ad.4. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- Ad.5. Dalam hal pengawasan, peran atasan yang buruk dapat mengakibatkan absensi yang tinggi dan juga *turnover*.
- Ad.6. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- Ad.7. Kondisi kerja yang meliputi tempat, ventilasi, penyaluran, kantin, dan tempat parkir.
- Ad.8. Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- Ad.9. Komunikasi yang baik antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui

pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

Ad.10. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja.

Perhatian pihak manajemen terhadap kebutuhan pegawai menjadi tugas utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja para pegawai tentu juga akan berpengaruh terhadap kinerja dan produktifitas pegawai.

2.2.1 Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi tentu harus memiliki pimpinan yang akan membantu organisasi tersebut untuk mencapai tujuan. Pimpinan berperan sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia dimana kepemimpinannya akan memengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula.

Sopiah (2018:108), mendefenisikan : “kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”.

Menurut Toha (2011:262) Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja bukan hanya di suatu organisasi melainkan setiap orang yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam

pencapaian tujuan atau mengarahkan ke dalam suatu tujuan tertentu. Pemimpin dalam suatu organisasi adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu.

Hasibuan (2016:169), menjelaskan: "Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan menurutnya adalah cara pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi".

Dari pengetahuan tersebut terlihat perbedaan antara pemimpin dengan kepemimpinan. Pemimpin merupakan orang yang ditunjuk untuk memimpin dan diberikan wewenang untuk mengarahkan bawahannya sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pimpinan dalam mempengaruhi perilaku bawahan untuk pencapaian tujuan tertentu.

Toha (2011:285), menguraikan beberapa teori kepemimpinan, yakni:

- a. Teori Sifat (*Trait Theory*)
- b. Teori Kelompok
- c. Teori Situasional dan Model Kontijensi".

Ad.a. Dalam teori sifat, kepemimpinan dipusatkan pada pemimpin itu sendiri dengan cara menganalisis sifat-sifat yang terdapat pada pemimpin yang didapat dari pendidikan dan pengalaman hidupnya.

Ad.b. Dalam teori kelompok, pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja.

Ad.c. Teori Situasional dan Model Kontijensi, Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan dihubungkan dengan pemimpin akan melihat

perbedaan besar antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai dan memberikan gambaran yang paling tidak menyenangkan pada teman kerja yang paling sedikit disukai.

Setiap pemimpin tentu memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin suatu kelompok, perilaku yang tercermin tersebut dikatakan sebagai gaya kepemimpinan. Menurut Toha (2011:24) norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Gaya kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi perilaku yang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam organisasi swasta ataupun pemerintahan tentu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memimpin bawahannya untuk pencapaian tujuan organisasi.

Ada tiga (3) gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hasibuan, (2016:172), yaitu;

1. Kepemimpinan Otoriter
2. Kepemimpinan Partisipatif
3. Kepemimpinan Delegatif?

Ad.1. Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagai besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakannya hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Ad.2. Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Ad.3. Kepemimpinan Delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Dari gaya kepemimpinan yang telah diuraikan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai kelemahan dan kelebihan masing-masing bila diaplikasikan dalam suatu kelompok. Setiap orang mempunyai selera yang berbeda dalam sikap pemimpinnya memperlakukan bawahannya. Perilaku pemimpin memberikan dampak kepada kepuasan kerja bagi para anggota organisasi. Gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap perilaku anggota kelompok pada organisasi.

Edwin Ghiselli (dalam Sunyoto, 2016:41), menjelaskan: "sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau melaksanakan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggungjawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak bergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi".

Menurut Kartono, (2011:34)ada lima indikator gaya kepemimpinan, yakni sebagai berikut:

1. Sifat
2. Kebiasaan
3. Tempramen
4. Watak
5. Kepribadian.

Ad.1. Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri didalamnya.

Ad.2. Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

Ad.3. Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberikan tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang.

Ad.4. Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, daya tahan, dan keberanian.

Ad.5. Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

2.2.2 Komunikasi

Dalam sebuah organisasi kepuasan kerja dapat juga dipengaruhi oleh komunikasi baik antara teman sekerjanya dan atasannya. Membangun sebuah hubungan yang baik dalam organisasi tentu membutuhkan komunikasi yang baik supaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan dapat mengenal lebih dekat dengan sesama teman kerja dan atasan sehingga akan lebih meningkatkan kepuasan pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

Bangun (2012 : 360) “komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain” .

Thoha (2011 : 167) “komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain” .

Salah satu keterampilan yang harus dimiliki dalam suatu organisasi adalah berkomunikasi secara efektif. Seorang pemimpin harus dapat menyampaikan informasi yang dapat di pahami dengan jelas agar para bawahan dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik. Pemimpin yang tidak dapat berkomunikasi dengan baik dengan para bawahannya tentang pekerjaan – pekerjaan yang perlu untuk dilaksanakanakan menghadapi suatu kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Sebaliknya, apabila para bawahan tidak dapat berkomunikasi secara efektif dengan pemimpinnya, maka akan menghadapi kesulitan dalam memperoleh informasi tentang pekerjaan yang akan dilaksanakannya.

Tujuh faktor yang mempengaruhi komunikasi antarlain :

1. Saluran komunikasi itu harus diketahui secara pasti
 2. Seyognya harus ada saluran komunikasi formal pada saetiap anggota organisasi
 3. Jalur komunikasi itu seharusnya langsung dan sependek mungkin
 4. Garis komunikasi formal keseluruhanya hendaknya dipergunakan secara normal
 5. Orang orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah orang orang yang cakap
 6. Garis komunikasi seharusnya tidak mendapat gangguan sementara organisasi sedang berfungsi
 7. Setiap komunikasi haruslah disahkan
- Ad.1. Saluran komunikasi itu harus diketahui secara pasti; Agar komunikasi efektif, kedua belah pihak harus mempunyai keterampilan. Pengirim pesan berupaya agar pesan yang ingin disampaikan dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan.
- Ad.2. Seyognya harus ada saluran komunikasi formal pada setiap anggota organisasi Informasi yang disampaikan agar para pemimpin dengan mudah dalam pengambilan keputusan yang efektif. Komunikasi dapat mengalir secara vertical dan horizontal. Komunikasi secara vertical dapat dibagi menjadi arah kebawah dan ke atas.
- Ad.3. Jalur komunikasi itu seharusnya langsung dan sependek mungkin; Dalam kegiatan tersebut, pengirim pesan berupaya untuk menggunakan bahasa

dan memilih media yang tepat. Demikian sebaliknya, penerima pesan berupaya agar pesan yang diterima dapat di pahami dengan jelas sehingga ada umpan balik dari pesan tersebut.

Ad.4. Garis komunikasi formal keseluruhanya hendaknya dipergunakan secara normal; Setiap organisasi mempunyai struktur dan garis komando. Berdasarkan garis komando tersebut, bila karyawan mengkomunikasikan keluhanya kepada atasanya berkaitan dengan pekerjaanya, sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kebijakan perusahaan, maka komunikasi informal juga dapat mengendalikan perilaku.

Ad.5. Orang -orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah orang orang yang cakap; Setiap orang punya cara yang berbeda dalam menyampaikan pesan, tergantung pada bagaimana seseorang tersebut memaknai suatu ide. Cara seseorang dalam memaknai suatu objek berbeda – beda sehingga berbeda pula cara menyampaikanya dalam bentuk pesan kepada orang lain (penerima pesan).

Ad.6. Garis komunikasi seharusnya tidak mendapat gangguan sementara organisasi sedang berfungsi; Pesan yang dapat dipahami dengan baik oleh penerima pesan menimbulkan adanya respon, sebaliknya pesan yang sulit dipahami tidak akan direspon oleh penerima pesan sehingga tidak menimbulkan umpan balik atas pesan tersebut.

Ad.7. Setiap komunikasi haruslah disahkan; Dalam proses komunikasi tersebut yang paling diharapkan oleh penyampai pesan disini adalah adanya umpan balik atas pesan yang disampaikannya kepada penerima pesan.

Setiap komunikasi harus digunakan dengan baik, efektif, dan dapat dimengerti jelas antara sesama pegawai sehingga tidak menimbulkan miskomunikasi antara sesama pegawai.

Menurut Thoha (2011:179) umpan balik adalah suatu cara untuk menguji seberapa jauh informasi yang dikomunikasikan itu dimengerti.

Adapun karakteristik komunikasi umpan balik antara lain :

1. Intensi
2. Kekhususan (*specificity*)
3. Deskriptif
4. Kemanfaatan
5. Tepatwaktu
6. Kesiapan
7. Kejelasan
8. Validitas

Ad.1. Intensi

Umpan balik yang efektif jika diarahkan secara langsung untuk menyempurnakan pelaksanaan pekerjaan dan lebih menjadikan pegawai sebagai harta milik organisasi yang paling berharga.

Ad.2. Kekhususan (*specificity*)

Umpan balik yang efektif yang dirancang untuk membekali penerima dengan informasi yang khusus sehingga mereka mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan untuk situasi yang benar.

Ad.3. Deskriptif

Efektivitas umpan balik dapat pula dilakukan dengan lebih bersifat deskriptif dibandingkan dengan yang bersifat evaluatif.

Ad.4. Kemanfaatan

Karakteristik ini meminta agar setiap umpan balik mengandung informasi yang dapat dipergunakan oleh pegawai untuk pejabat untuk memperbaiki dan menyempurnakan pekerjaannya.

Ad.5. Tepat waktu

Umpan balik yang efektif jika terdapat pertimbangan – pertimbangan yang memperhitungkan faktor waktu yang tepat. Ada semacam aturan, semakin segera umpan balik diberikan adalah semakin baik.

Ad.6. Kesiapan

Agar umpan balik bisa efektif , para pegawai hendaknya mempunyai kesiapan untuk menerima umpan balik tersebut.

Ad.7. Kejelasan

Umpan balik bisa efektif jikalau dapat dimengerti secara jelas oleh penerima. Suatu cara yang baik untuk mengetahui hal inilah membuktikan secara langsung dengan meminta kepada penerima untuk menyatakan secara pokok-pokok apa yang telah dibicarakan bersama.

Ad.8. Validitas

Agar sesuatu umpan balik dapat efektif, maka umpan balik tersebut hendaknya dapat dipercaya dan sah(reliable and valid).

Menurut Bangun (2011:361) fungsi komunikasi ada empat, yakni ;

1. Pengawasan
2. Memotivasi
3. Pengungkapan emosi

4. Informasi

- Ad.1. Pengawasan setiap organisasi mempunyai struktur dan garis komando. Berdasarkan garis komando tersebut, bila karyawan mengkomunikasikan keluhannya kepada atasannya berkaitan dengan pekerjaannya, sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kebijakan perusahaan, maka komunikasi tersebut sudah menjalankan fungsi pengawasan.
- Ad.2. Memotivasi dengan memberi penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan, bagaimana prestasi kerja karyawan dan bagaimana cara bekerja agar dapat meningkatkan prestasi kerja.
- Ad.3. Pengungkapan emosi individu dan kelompok dalam organisasi merupakan sumber daya pertama yang berinteraksi secara sosial.
- Ad.4. Informasi fungsi ini berkaitan dengan pengambilan keputusan. Melalui kegiatan komunikasi dapat memberikan informasi kepada individu atau kelompok dalam pengambilan keputusan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Berikut di sajikan dalam tabel 2.1 penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan bagi peneliti:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Nunung Yuliasuti dan Pandoe Bimowati (2014)
1	Judul Penelitian	Analisis Aspek-Aspek Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Non Edukatif Di Lingkungan Yayasan Pawyatan Daha Kediri)
	Variabel	Gaji (X1) Pekerjaan (X2) Pimpinan (X3) Rekan Kerja (X4) Kondisi kerja (X5) Kepuasan Kerja (Y)

	Populasi dan sampel	Populasi yang digunakan populasi secara bebas. Sampel yang diambil sebanyak 86 orang
	Metode Analisis data	Uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, uji hipotesis
	Hasil Penelitian	Variabel gaji mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan karena memiliki nilai koefisien regresi parsial paling besar yaitu sebesar 0.305 dengan nilai t hitung = 3,073 > t table = 1,993 . Secara simultan variable independen berpengaruh signifikan terhadap variable dependen dengan F hitung = 20,471 > F table = 2,340. R=0,760 menunjukkan hubungan variable dependen dengan variable independen kuat R ² = 0,584 dimana variable dependen mampu dijelaskan oleh variable independen sebesar 58,4%.
2	Nama Peneliti	Muhamad Agus Rakhman, Masajaya, Sugandi (2013)
	Judul Penelitian	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur
	Variabel	Promosi (X1) Pengawasan (X2) Kompensasi (X3) Lingkungan Kerja (X4) Komunikasi (X5) Kepuasan Kerja (Y)
	Populasi dan sampel	Populasi yang digunakan populasi secara bebas. Sampel yang diambil sebanyak 88 orang
	Metode Analisis data	Analisis Regresi, Uji F (Hipotesis Utama), Uji t (Hipotesis Kedua)
	Hasil Penelitian	Variabel promosi, pengawasan, kompensasi, lingkungan kerja dan komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan variable promosi, pengawasan, kompensasi, lingkungan kerja, dan komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana F hitung > F table, besarnya pengaruh variable sebesar R ² = 37,9% sedangkan nilai ketergantungan faktor-faktor lain terhadap kepuasan kerja sebesar 62,1 %. Secara deskriptif kelima variable yang mempengaruhi kepuasan kerja mempunyai skor rata-rata di atas nilai 3 atau termasuk dalam kategori cukup baik. Artinya semua variable

		menunjang kepuasan kerja pegawai umumnya terlaksana dengan baik.
--	--	--

2.4. Kerangka Pemikiran

Berikut merupakan kerangka pemikiran yang diambil berdasarkan hasil uraian teoritis dan penelitian terdahulu :



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari suatu penelitian yang harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan permasalahan yang ada maka peneliti mengajukan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₀: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor pimpinan, dan komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penata Ruang Kabupaten Karo.

H_a: Terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor pimpinan, dan Komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penata Ruang Kabupaten Karo.