



## DETERMINASI KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI: MOTIVASI, KOMUNIKASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN (LITERATURE REVIEW MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA)

Nofsri Suriyana<sup>1</sup>

Mahasiswa Universitas Putra Indonesia YPTK, Nofsri Suriyana 17@gmail.com

**Abstrak:** Riset terdahulu atau riset yang relevan sangat penting dalam suatu riset atau artikel ilmiah. Riset terdahulu atau riset yang relevan berfungsi untuk memperkuat teori dan fenomena hubungan atau pengaruh antar variable. Artikel ini mereview kepuasan kerja dan kinerja pegawai: Analisis motivasi, komunikasi, dan gaya kepemimpinan, *Suatu Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia*. Hasil dari library research ini adalah bahwa: 1) Pengaruh atau hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja; 2) Pengaruh atau hubungan komunikasi terhadap kepuasan kerja; 3) Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja; 4) Pengaruh atau hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai; 5) Pengaruh atau hubungan komunikasi terhadap kinerja pegawai; 6) Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; 7) Pengaruh atau hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; 8) Pengaruh atau hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja; 9) Pengaruh atau hubungan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja; dan 10) Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi, Komunikasi, Gaya Kepemimpinan.

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang Masalah

Setiap mahasiswa baik Strata 1, Strata 2 dan Strata 3, diwajibkan untuk melakukan riset dalam bentuk skripsi, tesis dan disertasi. Begitu juga bagi dosen, peneliti dan tenaga fungsional lainnya aktif melakukan riset dan membuat artikel ilmiah untuk di publikasi pada jurnal-jurnal ilmiah.

Berdasarkan pengalaman empirik banyak mahasiswa dan dosen muda juga peneliti lainnya, kesulitan untuk mencari artikel pendukung dalam riset sebagai penelitian terdahulu atau sebagai penelitian yang relevan. Artikel sebagai peneliti yang relevan di perlukan untuk memperkuat teori yang di teliti, untuk melihat hubungan antar variable dan membangun hipotesis, juga sangat diperlukan pada bagian pembahasan hasil penelitian.

Artikel ini khusus membahas pengaruh motivasi, komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai, (Suatu Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). Tentu tidak semua faktor yang mempengaruhi kepuasan Kerja dan Kinerja pegawai pada artikel ini, ini hanya sebagian kecil saja yang akan di kaji dan di review.

Secara rinci tujuan dari penulisan “Literature Review Paper” ini adalah mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel exogen motivasi, komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap variabel endogen kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

- 1) Pengaruh atau hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja
- 2) Pengaruh atau hubungan komunikasi terhadap kepuasan kerja
- 3) Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
- 4) Pengaruh atau hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai
- 5) Pengaruh atau hubungan komunikasi terhadap kinerja pegawai
- 6) Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
- 7) Pengaruh atau hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
- 8) Pengaruh atau hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja
- 9) Pengaruh atau hubungan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja
- 10) Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

## **KAJIAN TEORI**

### **1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja ialah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang terhadap peranan serta pekerjaannya di suatu organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya. ( Davis dan Newstrom 2016:22) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”.

Menurut ( Kreitner dan Kinicki 2016:22) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Menurut (Robbins 2003) Volume 2, Issue 2, November 2020 E-ISSN 2686-4924 P-ISSN 2686-5246 Available Online: <https://dinastirev.org/JIMT> Page 254. kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya.

Variabel Kepuasan Kerja ini sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya, diantaranya adalah Setioningtyas, ( Widhayani Puri & Dyatmika 2020), ( Sutama Wisnu 2020); ( Nur,

Saina 2013); Harahap, ( Sandhi Fialy & Tirtayasa, Satria 2020); ( Putri, Adelia Trisna 2015): Diatmika, Paripurna (2013): Dwijayanti, Kadek Desi (2013): Kartika,E,W.& Thomas,KaihatuS (2010): Rumada, Gede dan Utama, Mudiarta (2013).

## 2. Kinerja Pegawai

( Colquitt et al 2011) menyatakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, ada penyelesaian tujuan organisasi. Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kinerja lain dari efektivitas (Gibson, et al 2012). (Rogelberg ,2007), telah menetapkan kinerja kegiatan yang biasanya merupakan bagian dari pekerjaan dan aktivitas individu dan harus melakukannya.

Menurut (Sinambela ,2016) kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. (Mangkunegara ,2011)kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Wibowo ,2016) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Secara teori banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, menurut (Mangkunegara ,2011) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

- a) Faktor kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan,dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap secara mental, mampu secara fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama dari target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

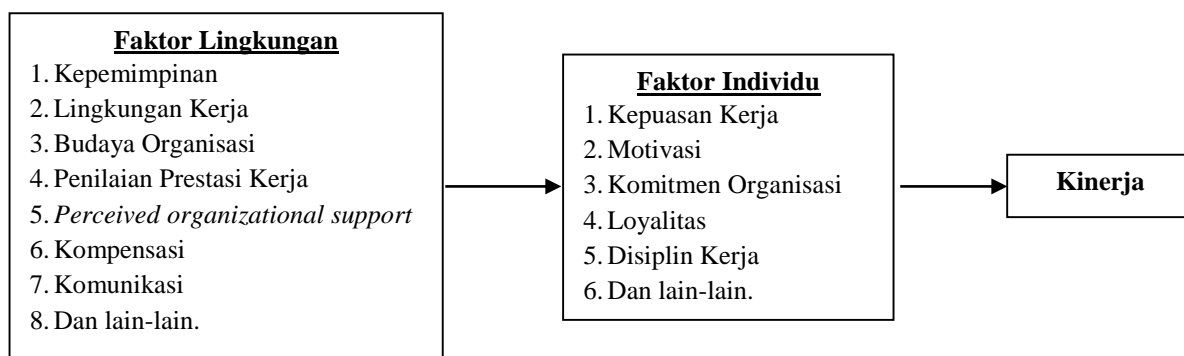
Sedangkan menurut (Wirawan ,2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia meliputi:

- a) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya seperti pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
- b) Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi

- c) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Menurut ( Amstrong dan Baron ,2000) secara lengkap menjelaskan bahwa empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: 1) faktor personal, meliputi ketrampilan individual, kompetensi, motivasi, dan komitmen, 2) faktor kepemimpinan, yaitu kualitas dari pemberian motivasi, bimbingan dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan, 3) faktor sistem pekerjaan dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, dan 4) faktor situasional, meliputi perubahan dan penekanan dari factor internal dan eksternal.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan tersebut diatas, akhirnya penulis menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi dapat bersumber dari lingkungan (termasuk organisasi) maupun faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pegawai sendiri. Faktor lingkungan yakni faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi, seperti dukungan kepemimpinan, lingkungan kerja, *Perceived organizational support*, kompensasi, komunikasi, budaya organisasi, penilaian prestasi kerja dan lain-lain sebagainya. Sedangkan faktor yang berasal dari pegawai itu sendiri (individu) yakni yang berhubungan dengan watak, kelakuan dan kualifikasi pribadi dari pegawai yang diimplementasikan dalam bentuk kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, loyalitas, disiplin kerja, dan lain sebagainya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di gambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1: Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut (Mitchel dalam Sedarmayanti ,2013) kinerja karyawan dapat di ukur melalui: 1) *Quality of work* (Kualitas hasil kerja); 2) *Promptness* (Ketepatan waktu); 3) *Initiative* (Prakarsa dalam menyelesaikan tugas); 4) *Capability* (Kemampuan menyelesaikan tugas); dan 5) *Communication* (Kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain).

Selanjutnya (Gomes ,2013), menyatakan untuk menilai kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut: 1) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan; 2) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; 3) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan; 4) *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan; 5) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain; 6) *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja; 7) *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya; dan 8) *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

Kemudian menurut ( Werther dan Davis ,2010) penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat di ukur melalui indicator sebagai berikut:

- a) *Performance improvement* yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b) *Compensation adjustment* yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c) *Placement decision* yaitu menentukan promosi, *transfer*, dan *demotion*.
- d) *Training and development needs* yaitu mengevaluasi kebutuhan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e) *Carrer planning and development* yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi yang dapat dicapai.
- f) *Staffing process deficiencies* yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g) *Informational inaccuracies and job-design errors* yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h) *Equal employment opportunity* yaitu menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i) *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- j) *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa kinerja karyawan adalah keseluruhan hasil kerja yang dilakukannya dan taraf kesuksesan yang dicapai oleh pegawai dalam bidang pekerjaannya yang secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya, menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut. Yang dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut: 1) *Quality of work*; 2) *Quantity of work*; 3) *Job knowledge*; 4) *Attitude*; 5) *Communication*; dan 6) *Initiative*.

Kinerja Karyawan sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah: (Ali et al., 2016), (Prihartono & Ali, 2020), (Harini et al., 2020), (Riyanto, Pratomo, et al., 2017), (Brata, Husani, Hapzi, 2017), (Agussalim, Kristin, et al., 2016), (Desfiandi et al., 2017), (Sulaeman et al., 2019), (Djojo & Ali, 2012), (Riyanto, Sutrisno, et al., 2017), (Prayetno & Ali, 2017), (Ridwan et al., 2020), (Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, 2017), (Agussalim, Ayu Rezkiana Putri, et al., 2016),

### 3. Motivasi

Menurut (Nawawi, 2009), mengemukakan kata motivasi dasar katanya adalah motif ( *motif* ) yang berarti karena atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Bahwa manusia atau seseorang hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkan untuk dilakukan. Prinsip itu tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan tertentu seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya.

Selanjutnya menurut, (Wibowo, 2010) Mengemukakan bahwa: “Motivasi merupakan pengadilan proses perilaku pada rekaman tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi termasuk tidakmembangkitkan, mengarahkan, menjaga,menunjukkan intensitas, bersifat terus terus menerus dan adanya tujuan”.



(Sondang P. Siagian, 2008) mengemukakan bahwa : “Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan Seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam keahlian dan ketrampilanTenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka Pencapaian tujuan dan berbagai saran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya ”.

### Teori Kebutuhan Maslow

Menurut Abraham Maslow untuk memutuskan tindakan atau perilaku seseorang terdapat pada hirarki kebutuhan dengan 3 macam asumsi dasar teorinya, yaitu : 1. Manusia merupakan makhluk yang selalu membutuhkan sesuatu yaitu keinginan untuk memuaskan berbagai tujuan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan mempengaruhi tingkah laku, akan tetapi kebutuhan yang terpenuhi tidak akan memotivisir untuk bertingkah laku sesuai dengan kebutuhannya. 2. Kebutuhan seseorang diatur secara bertingkat dan atau berurutan dari yang paling dasar sampai yang paling tinggi. 3. Kebutuhan seseorang bergerak dari tingkat yang paling bawah ke tingkat berikutnya setelah kebutuhan tingkat yang paling hawah terpenuhi secara maksimal.

Sebagai seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi Abraham H. Maslow. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul "Motivation and Personality." Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan (Sondang P. Siagian, 1995) yaitu :

1. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
  2. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
  3. Kebutuhan sosial.
  4. Kebutuhan penghargaan yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
  5. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.
- Kebutuhan-kebutuhan



Gambar.1.Teori.Hirarki

---

## Maslow Teori X Dan Teori Y Mc Gregor

Teori ini dikembangkan berdasarkan penelitian psikologis, dengan konsepsi awalnya bahwa manusia mempunyai sifat-sifat yang saling bertentangan yang ekstrim, misal pada diri seseorang akan bertingkah laku lemah lembut, penyanyang, simpatik, penurut dan lainnya. Namun pada saat lain manusia juga dapat bertingkah laku kasar, membenci, suka mengganggu dan lain sebagainya. Dari dua sisi sifat ini lalu dikembangkan menjadi 2 teori yaitu teori x dan teori y.

Penelitian yang dilakukan pada manajer-manajer “tradisional”, maka diperoleh hasil bahwa mereka para manajer tradisional bekerja berdasarkan kerangka konsep yang merupakan titik ekstrim negatif dengan kata lain mereka menggunakan teori x. Manajer yang menggunakan teori x memandang bawahan sebagai memiliki ciri-ciri (sifat) sebagai berikut :

- Pada umumnya mereka (orang) tidak suka bekerja, untuk itu sedapat mungkin mereka menghindari pekerjaan.
- Mereka (orang bawahan) tidak senang diarahkan
- Mereka lebih senang menghindari tanggungjawab
- Mereka tidak mempunyai ambisi
- Mereka mempunyai sifat pasif

Untuk kesemuanya itu maka manajer harus melakukan tindakan dalam memanfaatkan bawahan dengan perlakuan :

- Mereka perlu dipaksa bekerja dengan berbagai peraturan ketat.
- Mereka perlu diperintah dan diancam.
- Mereka perlu diawasi secara ketat.
- Dan lain sebagainya yang membuat bawahan untuk tunduk dan patuh

### 1. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Herzberg mengemukakan bahwa didalam. setiap pekerjaan terdapat dua kelompok faktor yang menentukan. Kedua faktor tersebut adalah “Maintenance Factors” dan “Motivator Factors”. Pendekatan dua faktor tersebut didasarkan pada prinsip teori ini, bahwa pada diri individu ada faktor- faktor yang menyebabkan mereka sangat menyenangi pekerjaan dan faktor-faktor yang menyebabkan mereka tidak menyenangi pekerjaan. Maintenance Factors yang sering disebut istilah lain yaitu Hygiene Factor.

Faktor ini menguraikan tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan usaha Pemeliharaan hidup individu. Faktor hygiene ini mencakup kebutuhan pokok individu yang diharapkan dapat diperoleh dari suatu pekerjaan. Faktor-faktor tersebut seperti: adanya gaji yang layak, kondisi kerja yang sesuai dan memadai, rasa keamanan kerja dan adanya tunjangan tambahan, hubungan antar pribadi dan lain sebagainya. Menurut hasil penelitian Herzberg terdapat 9 faktor pemeliharaan (hygiene) yaitu :

1. Kebijakan dan administrasi.
2. Supervisi teknisi.
3. Hubungan pribadi dengan supervisor.
4. Hubungan pribadi dengan teman sejawat.
5. Hubungan pribadi dengan bawahan.
6. Gaji.
7. Keamanan kerja.
8. Kehidupan pribadi.
9. Kondisi kerja.

---

Menurut teori Herzberg, faktor-faktor hygiene tersebut merupakan faktor-faktor yang sangat vital dan harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum mereka dimotivasi. Dengan adanya faktor-faktor tersebut dipenuhi, maka akan didarat situasi yang menyenangkan maupun dapat memberikan kepuasan pada setiap individu yang bekerja

Dari rasa puas dan senang tersebut, maka individu akan mudah dimotivasi. Motivator factors adalah faktor-faktor yang dapat memberikan motivasi pada individu melakukan pekerjaan, sehingga pada dasarnya faktor motivasi ini akan memberikan jawaban atas pertanyaan faktor-faktor apakah yang benar-benar dapat memotivikasi seseorang (individu). Herzberg mengajukan 6 faktor yang dapat memotivikasi seseorang sehingga mereka bersedia melakukan suatu pekerjaan. Faktor-faktor tersebut adalah : - Hasil yang membahagiakan - Penghargaan - Kemajuan -Pekerjaan itu sendiri - Kemungkinan berkembang - Tanggung jawab.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut : a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.b. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain. c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukannya.

Indikator Motivasi Kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara ( 2009:93) sebagai berikut :

1. Tanggung Jawab Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
2. Prestasi Kerja Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
3. Peluang Untuk Maju Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
4. Pengakuan Atas Kinerja Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
5. Pekerjaan yang menantang Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

Berdasarkan beberapa uraian teori di atas, secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja sebagai berikut :

1. Motivasi Intrinsik. Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya.
2. Motivasi Ekstrinsik. Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Penelitian terdulu tentang motivasi telah banyak dilakukan yaitu antara lain : (Hermawati & Suganjar., 2020), (Hidayat., 2020), (Harini et al., 2020), (Riyanto, Pratomo, et al., 2017), (Brata, Husani, Hapzi, 2017), (Agussalim, Kristin, et al., 2016), (Desfiandi et al., 2017), (Sulaeman et al., 2019), (Djojo & Ali, 2012), (Riyanto, Sutrisno, et al., 2017), (Prayetno & Ali, 2017), (Ridwan et al., 2020),( Koesmono, Teman. 2005),( Tony Listianto dan

Bambang Setiaji. 2007)



---

#### 4. Komunikasi

Komunikasi adalah pertukaran informasi atau pesan secara dua arah antara komunikator dan komunikan, baik langsung maupun tidak langsung, baik menggunakan maupun tidak menggunakan media (Busro., 2013). Komunitas adalah sekelompok orang yang berkumpul atau hidup bersama untuk mencapai tujuan tertentu, dan mereka berbagi makna dan sikap. Tanpa komunikasi tidak akan ada komunitas. Komunitas bergantung pada pengalaman dan emosi bersama, dan komunikasi berperan dan menjelaskan kebersamaan itu. Oleh karena itu, komunitas juga berbagi bentuk-bentuk komunikasi yang berkaitan dengan seni, agama dan bahasa (Mulyana., 2014).

Komunikasi adalah proses pertukaran informasi dan arti atau makna yang ditransfer dari *sender* kepada *receiver* (Colquitt, LePine, dan Wesson., 2011). Kebanyakan pekerjaan yang dilakukan dalam suatu tim diselesaikan secara independen, saling bergantung dan menyangkut komunikasi di antara anggota. Karena itu efektivitas komunikasi memainkan peran penting dalam menentukan apakah terdapat keuntungan atau kerugian dalam proses komunikasi.

Komunikasi menunjukkan pada proses yang mana informasi dikirimkan dan dipahami antara dua orang atau lebih (McShane dan Von Glinov., 2010). Penekanan pada kata dipahami karena mengirimkan arti yang dimaksudkan *sender* adalah esensi komunikasi yang baik. Sedangkan menurut (Wibowo., 2014) komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi sebagai *sender* kepada pihak lain sebagai *receiver* untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada *sender*.

Menurut (Kreitner dan Kinicki., 2010) komunikasi adalah pertukaran informasi antara *sender* dan *receiver*, dan menarik kesimpulan sebagai persepsi tentang makna sesuatu antara individual yang terlibat. Juga dikatakan sebagai pertukaran interpersonal dari informasi dan pengertian.

Kualitas komunikasi interpersonal dalam organisasi adalah sangat penting. Orang dengan keterampilan komunikasi baik membantu kelompok membuat lebih banyak keputusan inovatif dan dipromosikan lebih sering daripada individu dengan kemampuan kurang berkembang. Kemampuan berkomunikasi secara efektif dalam situasi spesifik, oleh (Kreitner dan Kinicki., 2010) dinamakan *Communication Competence* (kompetensi komunikasi). *Communication competence* ini menjadi payung dari kemampuan dan keterampilan komunikasi, terdiri dari lima unsur yaitu: *assertiveness*, *aggressiveness*, *nonassertiveness*, *nonverbal communication* dan *active learning*.

(Pace & Faules., 2010) menjelaskan adapun indikator-indikator yang dapat menunjang atau dapat dikatakan sebagai pengukuran dari komunikasi dapat dilihat melalui arah aliran komunikasi sebagai berikut:

- a. Komunikasi ke bawah. Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Ada lima jenis informasi yang Tabelbisaa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan: (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).
- b. Komunikasi ke atas. Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Semua pegawai dalam sebuah organisasi, kecuali mungkin mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas-yaitu, setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi

---

kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas.

- c. Komunikasi Horizontal. Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis antarpersona. Bahkan bentuk komunikasi horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan, kegiatan sosial dan lingkaran kualitas. Lingkaran kualitas adalah sebuah kelompok pekerja sukarela yang berbagi wilayah tanggung jawab.
- d. Komunikasi Lintas Saluran. Komunikasi lintas-saluran merupakan hal yang pantas, bahkan perlu pada suatu saat, terutama bagi pegawai tingkat lebih rendah dalam satu saluran.

Komunikasi sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah: (C.C. Widayati et al., 2020), (Christina Catur Widayati et al., 2020), (Endang Dwiningsih. 2010), (Haryani . 2010), (Ardiansyah, Dimas Okta. 2016), (Hendriani, Susi & Hariyandi, Fitri. 2014), (Srimiatun & Prihatinta, Triana. 2017), (Wirawan, I. D. G. K. dan Sudharma , I. N. 2015), (Sukarja, R., dan Machasin. 2015), (Paramitha, L., Lengkong, V, P. K. dan Sendow, G. M. 2016), (Kharies, D. M. P., Sendow, G. M. dan Hasan Jan, A. 2018), (Fauzia, A dan Harefa, S. Y. 2016), (Dennise, N. S., Lengkong, V. P. K. dan Tulung, J. E. 2018)

## 5. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kedalam kelompok ilmu terapan atau *applied sciences* dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif. (Robbins and Judge., 2013) mengemukakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang bertanggung jawab terhadap suatu kelompok untuk mencapai tujuan dan visinya.

Kepemimpinan (*Leading*) berarti menggunakan pengaruh untuk memotivasi karyawan guna untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional. Kepemimpinan berarti menciptakan nilai-nilai dan budaya bersama, mengkomunikasikan tujuan-tujuan kepada karyawan diseluruh organisasi, dan menyuntikan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada karyawan ( Daft., 2010)

Menurut (Northouse., 2017) kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan mencakup pengaruh. Kepemimpinan peduli dengan cara pemimpin memengaruhi pengikutnya. Pengaruh adalah elemen penting kepemimpinan. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak eksis. Sejalan dengan (Yukl., 2017) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.

Pada dasarnya seorang pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam mengatur anggotanya, dan perilaku tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dengan demikian merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi anggota dan bekerja sama dengan berbagai program dan cara yang telah ditentukan. Karenanya kepemimpinan mengandung suatu kekuatan dinamik dalam mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan ( Agussalim., 2013).

---

Menurut (Northouse., 2017) gaya kepemimpinan mengandung pola perilaku dari seseorang yang mencoba untuk memengaruhi orang lain. Hal itu mencakup perilaku perintah (tugas) dan perilaku pemberi dukungan (hubungan). Perilaku perintah membantu anggota kelompok mencapai tujuan dengan memberi perintah, mencapai tujuan dan metode evaluasi, menetapkan tenggat waktu, menetapkan peran, dan menunjukkan cara mencapai tujuan. Perilaku perintah menjelaskan, sering kali dengan komunikasi satu arah, apa yang perlu dilakukan, bagaimana hal itu dilaksanakan, dan siapa yang bertanggung jawab melakukan itu. Perilaku pemberi dukungan membantu anggota kelompok merasa nyaman tentang diri mereka, rekan kerja mereka, serta situasi. Perilaku pendukung melibatkan komunikasi dua arah dan merespons yang menunjukkan dukungan sosial serta emosional kepada orang lain.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoha., 2015) Menurut (Sedarmayanti., 2017) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku bisa dipengaruhi beberapa faktor, seperti: nilai-nilai asumsi, persepsi, harapan, dan sikap yang ada dalam diri pemimpin.

Menurut (Davis., 2010), ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

- 1) Kecerdasan (*Intelligence*): Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
- 2) Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*): Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi: Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi tinggi, bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.
- 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi: Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Sedangkan menurut (Pasolong., 2013) gaya kepemimpinan dapat diukur melalui:

- 1) Keputusan dibuat bersama  
Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Menghargai potensi setiap bawahannya  
Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.
- 3) Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan  
Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.
- 4) Melakukan kerjasama dengan bawahannya.  
Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/ terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.

---

Gaya Kepemimpinan sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah: (Riyanto, Pratomo, et al., 2017), (Purba et al., 2017), (Ramlan, Ruvendi, 2005), (Rise, Herdiyanti, Margono Setiawan, Umar Nimran . 2010), (Dira Mayaningrum, 2017), (Taty Fauzi, Yulia Andriani, Omar Hendro. 2020), (Aries Susanty, Sigit Wahyu Baskoro , 2012), (Masdihajo. 2011), (Oktariana .2009), (Suharnomo, 2010), (Sumaryanto. 2012).

## **METODE PENULISAN**

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Mengkaji Buku-buku literature sesuai dengan teori yang di bahas khususnya di lingkup Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM). Disamping itu menganalisis artikel-artikel ilmiah yang bereputasi dan juga artikel ilmiah dari jurnal yang belum bereputasi. Semua artikel ilmiah yang di citasi bersumber dari Mendeley dan Scholar Google.

Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali & Limakrisna., 2013)

Selanjutnya dibahas secara mendalam pada bagian yang berjudul” Pustaka Terkait” (*Related Literature*) atau Kajian pustaka( “*Review of Literature*”), sebagai dasar perumusan hipotesis dan selanjutnya akan menjadi dasar untuk melakukan perbandingan dengan hasil atau temuan-temuan yang terungkap dalam penelitian, (Ali & Limakrisna., 2013)

## **PEMBAHASAN**

### **1. Pengaruh atau hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan senang maupun tidak senang terhadap pekerjaannya. Perasaan senang ataupun tidak senang tersebut muncul karena pada saat karyawan bekerja mereka membawa serta keinginan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja mereka. Harapan kerja inilah yang merupakan motivasi kerja karyawan. Makin tinggi harapan kerja ini dapat terpenuhi, maka makin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Menurut ( Badjuri., 2009), kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja yang seringkali merupakan harapan kerja karyawan. Gambaran yang akurat tentang hubungan ini adalah bahwa motivasi kerja menyumbang timbulnya kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja akan tinggi apabila keinginan dan kebutuhan karyawan yang menjadi motivasi kerja terpenuhi.

Menurut (Liliweri., 1997) berpendapat bahwa kepuasan kerja mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan itu diperoleh dari supervisor yang mampu memberikan motivasi melalui tindakan dan perilaku manusiawi serta memperhatikan hubungan antara manusia yang kohesif diantara para pekerja. (Daft., 2006) berpendapat bahwa motivasi dapat menimbulkan perilaku-perilaku yang mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi. Sebuah motivasi karyawan yang tinggi berhubungan erat dengan kinerja dan ketentuan organisasi. Maka dari itu, seorang manajer

---

harus mencari kombinasi teknik-teknik dan penghargaan motivasional yang tepat untuk mempertahankan kepuasan dan produktivitas para pekerja dalam beraneka ragam situasi organisasional. Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat adanya hubungan dan pengaruh yang jelas antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dimana tolak ukur dari kinerja seorang karyawan dapat dilihat termotivasi atau tidaknya karyawan bekerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik, tetapi tidak merasa puas dengan kerja mereka. Beberapa alasan yang memungkinkan adalah karyawan membutuhkan pekerjaan dan uang. Uang dan pekerjaan tergantung pada kinerja yang baik, di satu sisi karyawan merasa bahwa mereka berhak mendapatkan gaji yang lebih atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan, namun tidak mendapatkannya. Menurut (Prabu., 2005), faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

Motivasi yang tinggi yang ada pada diri karyawan merupakan modal bagi suatu perusahaan untuk dapat mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi pula, hal ini tentunya merupakan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Perusahaan dapat memilih cara memotivasi karyawan dengan tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Menurut (Handoko., 2002) hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja adalah motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dikemukakan oleh, (Dewi & Netra., 2002), dalam penelitiannya Motivasi kerja berpengaruh Sangat besar dibandingkan variabel yang lain terhadap kepuasan kerja. Sehingga Pihak Manajemen perusahaan harus memberikan perhatian terhadap faktor motivasi kerja. Karena telah terbukti bahwa dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh peneliti ( Ansori., 2017) yang menunjukkan bahwa motifasi memiliki hubungan dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Kerja.

## 2..Pengaruh atau hubungan komunikasi terhadap kepuasan kerja

Komunikasi merupakan hubungan kerja atasan dan bawahan yang mana Hubungan tersebut sangat penting dalam suatu pekerjaan agar terjalin kerjasama yang baik terjalin oleh semua pihak dalam suatu perusahaan (Siagian., 1993). Dilihat pada permasalahan komunikasi yang kurang antara para pegawai dengan atasan menyebabkan konflik dalam bekerja, selain itu terjadi kesalahan komunikasi antara setiap bagian atau departemen, dilihat dari hasil kerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh atasan atau departemen lain karena tidak adanya pengarahan yang jelas yang diberikan kepada pegawai tersebut. Ditunjukkan pada saat pembuatan dokumen bantuan sosial, format pada dokumen tersebut tidak sesuai dengan yang dibutuhkan oleh departemen lain, karena sebelumnya tidak ada pemberitahuan mengenai perubahan format tersebut sehingga tugas yang diberikan tidak dapat diselesaikan sesuai harapan atasan ataupun departemen lain.

Komunikasi pegawai merupakan sikap umum pegawai terhadap semua yang ada di sekitarnya dalam memberikan dan menerima informasi. Komunikasi juga merupakan rumusan berbagai kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu



---

kepada orang lain dan sesudah menerima pesan serta memahami sejauh mana kemampuannya, penerima pesan menyampaikan tanggapan melalui media tertentu kepada orang yang menyampaikan pesan tersebut kepadanya. Sehingga dengan komunikasi yang baik di dalam organisasi maka diharapkan akan menjadi pedoman dalam memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja, ini ditunjukkan dengan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut adalah sebagai berikut. (Ardana., 1993) menyatakan bahwa variabel komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja pegawai karena komunikasi yang baik dapat memberikan rasa nyaman dan interaksi yang baik antara pegawai dan atasan. (Newstrom., 1993) teori sistem perilaku dijelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepemimpinan dan komunikasi, selanjutnya kepemimpinan dan komunikasi mempengaruhi motivasi, dan pada akhirnya motivasi mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Dwijayanti., 2013) menyatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan sejumlah penelitian tersebut diatas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut. bahwa komunikasi memiliki hubungan dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Kerja.

### 3. Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut (Miller et al., 1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian (Gruenberg., 1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

(Ramlan Ruvendi., 2005) dalam penelitiannya yang berjudul “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (contingency). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi. Penelitian, (Rahadian & Suwandana., 2017) bahwa Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi peningkatan kepuasan kerja kearah yang lebih tinggi. Penyebab positif dan signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diakibatkan karena pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertanya tentang permasalahan kerja yang memang dianggap benar-benar penting sehingga berdampak pada tingginya kepuasan kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan Stress kerja yang rendah tidak mampu memengaruhi peningkatan kepuasan kerja.

Kondisi tersebut diakibatkan karena karyawan sangat cemas dalam menghadapi berbagai tuntutan tugas yang memicu kinerjanya dan perusahaan senantiasa memberhentikan karyawannya yang tidak dapat menghadapi tuntutan tugasnya Gaya kepemimpinan dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kondisi tersebut disebabkan

---

karena pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertanya tentang permasalahan kerja yang memang dianggap benar-benar penting sehingga berdampak pada tingginya kepuasan kerja karyawan.

Penelitian hubungan Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja selanjutnya yaitu, (Sumarjaya & Supartha., 2017) Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali. Berarti jika kepemimpinan etis yang dialami karyawan semakin baik maka intensitas kepuasan kerja yang terjadi pada karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali akan meningkat.

Penelitian lainnya yaitu (Aziz., 2020), ( Prasetiyo & Hakim., 2020) terdapat pengaruh langsung positif perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berarti bahwa peningkatan pada perilaku kepemimpinan berpengaruh kepada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

#### 4. Pengaruh atau hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai

( Wexley dan Yukl dalam Soetrisno., 2010) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat kerja. Motivasi adalah mempersembahkan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, Agar mereka mau bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk kepuasan kepuasan. Beberapa pendapat tersebut di atas, mewakili pengertian dari perspektif internal dimana motivasi dipandang bersumber dari dalam diri seseorang, maupun dari perspektif eksternal, yang dipandang bersumber dari luar diri seseorang. Kedua jenis motivasi tersebut dapat mempengaruhi kehidupan perilaku Manusia dan perilaku individu itu hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan.

(Simamora., 2004) mengemukakan bahwa kompensasi berbentuk finansial sangat penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi tersebut kebutuhan fisiologis karyawan akan tercapai secara langsung. Akan tetapi, seorang karyawan tentu memiliki harapan jika kompensasi yang diterimanya harus sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan untuk perusahaan. Kompensasi non finansial juga tak kalah pentingnya bagi seorang karyawan, sebab hal tersebut berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan.

Penelitian ( Putra et al., 2019) yang menjelaskan Upaya peningkatan kinerja pegawai dalam Prestasi, pengakuan, harapan, dan insentif , sebaiknya terlebih dahulu meningkatkan upah/gaji, kondisi kerja, dan penghargaan. Motivasi yang mengarah terlebih dahulu pada peningkatan kepuasan kerja secara langsung akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian lain. ( irawati et, al., 2019) menunjukkan bahwa variabel motivasi berhubungan dengan kinerja karyawan, dan didukung penelitian lainnya yaitu. ( I Wayan Arya Lantara., 2018), (Hermawati & Sujanjar., 2020), (Edwy., 2016), dan ( Hidayat., 2019) yang menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 5. Pengaruh atau hubungan komunikasi terhadap kinerja pegawai

Komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, Handoko yang mengatakan bahwa dengan terjalinnya komunikasi yang baik diantara karyawan dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik sehingga mengurangi tingkat penurunan kinerja (Gupron, 2019). Selain itu komunikasi yang baik juga dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi, karyawan dapat meminta petunjuk kepada atasan

---

mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga karyawan dapat saling bekerja sama satu sama lain (Haedar et al., 2010).

Dalam suatu organisasi makna komunikasi berperan sangat penting, pentingnya komunikasi dalam perusahaan adalah dimana dalam melakukan pekerjaan diantara sesama karyawan memerlukan komunikasi yang efektif agar dapat dimengerti pesan-pesan tentang pekerjaan. Suatu pesan tentang pekerjaan yang akan disebar luaskan maka pastilah informasi tersebut harus berjalan mengikuti suatu alur dari pimpinan sampai kepada para karyawannya ataupun sebaliknya dan juga diantara karyawan, komunikasi yang terjadi didalam suatu organisasi nantinya juga akan mempengaruhi kegiatan organisasi, seperti efisiensi kerja, peningkatan kinerja, kepuasan karyawan dan lainnya (Gupron, 2019).

Komunikasi dalam dunia kerja adalah faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena didalam perusahaan komunikasi menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka akan sering terjadi kesalah pahaman antar bagian/unit ataupun interpersonal dalam perusahaan, atau sering disebut dengan miss communication. Interpersonal relation antar karyawan adalah cara perusahaan untuk mempererat hubungan interpersonal antar karyawan, agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Komunikasi merupakan hal yang paling penting dan harus terjadi antara atasan dan bawahan maupun sesama karyawan dalam suatu organisasi. Komunikasi yang baik dan efektif dapat membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik, karena pada dasarnya sebagai sumber daya manusia yang membutuhkan sesuatu untuk dapat memacu keinginan mereka untuk dapat bekerja dengan giat sehingga mereka mampu meningkatkan kreativitas dan semangat kerja sesuai dengan batas kemampuan masing-masing (Srimiatun, 2017).

Kinerja Karyawan sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah: (Ali et al., 2016), (Prihartono & Ali, 2020), (Harini et al., 2020), (Riyanto, Pratomo, et al., 2017), (Brata, Husani, Hapzi, 2017), (Agussalim, Kristin, et al., 2016), (Desfiandi et al., 2017), (Sulaeman et al., 2019), (Djojo & Ali, 2012), (Riyanto, Sutrisno, et al., 2017), (Prayetno & Ali, 2017), (Ridwan et al., 2020), (Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, 2017), dan (Agussalim, Ayu Rezkiana Putri, et al., 2016), yang menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 6. Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya (Siagian, 2012).

Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, bisa dikatakan bahwa kinerja pegawai dalam suatu organisasi sangat tergantung dari gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Thoha, 2015).

Teori ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Limakrisna et al., 2016), (Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, 2017), (Tri Widodo et al., 2018),

---

(Mardiana, 2014), and (Indra Yugusna & Haryono, 2016) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Bass peran kepemimpinan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu: (1) pemimpin mengklasifikasikan apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai (Bonaparte do Rêgo et al., 2017). Melihat begitu pentingnya peran pemimpin dalam suatu organisasi, maka sudah semestinyalah seorang pemimpin mampu memahami perilaku individu-individu di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk bisa menemukan gaya kepemimpinan yang tepat bagi organisasinya. Karena gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu mengarahkan pegawainya untuk dapat bekerja secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya (Siagian, 2012).

Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, bisa dikatakan bahwa kinerja pegawai dalam suatu organisasi sangat tergantung dari gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Thoah, 2015).

Teori ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Limakrisna et al., 2016), (Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, 2017), (Tri Widodo et al., 2018), (Mardiana, 2014), and (Indra Yugusna & Haryono, 2016) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Bass peran kepemimpinan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu: (1) pemimpin mengklasifikasikan apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai (Bonaparte do Rêgo et al., 2017). Melihat begitu pentingnya peran pemimpin dalam suatu organisasi, maka sudah semestinyalah seorang pemimpin mampu memahami perilaku individu-individu di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk bisa menemukan gaya kepemimpinan yang tepat bagi organisasinya. Karena gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu mengarahkan pegawainya untuk dapat bekerja secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

## 7. Pengaruh atau hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya (Luthans, 2006). Dengan diperolehnya kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat karena pegawai merasa

---

diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara pegawai dengan perusahaan yaitu, pegawai akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins, (2006) yang menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja”.

Penelitian Suryosukmono (2020) menjelaskan adanya keinginan untuk meningkatkan kinerja organisasi membuat manajer mulai berusaha mengakomodir peran dan fungsi bawahannya. Adanya tuntutan pembaruan yang dicanangkan pemerintah kota Bengkulu, meskipun dengan banyak tantangan yang timbul terbukti tidak menyurutkan semangat para pemimpin untuk bersama-sama mengajak para bawahannya untuk menggenjot prestasi kerja Kota Bengkulu. Kebiasaan-kebiasaan positif yang mulai dilakukan oleh Kepala Departemen dan Dinas terkait seperti penyelenggaraan briefing sebelum bekerja, evaluasi, adanya proses konseling, mentoring dan pemberian motivasi keagamaan terhadap pegawai negeri menjadi salah satu upaya nyata yang terbukti positif untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Amrozi, 2017),(M. Siagian & Wasiman, 2020),(Viska Yanti, 2020),(Wimpy, 2013) yaitu ada pengaruh positif signifikan variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Dapat disimpulkan jika kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Dan sebaliknya jika kepuasan kerja rendah maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan.

#### 8. Pengaruh atau hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Daft (2006) berpendapat bahwa motivasi dapat menimbulkan perilaku-perilaku yang mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi. Sebuah motivasi karyawan yang tinggi berhubungan erat dengan kinerja dan ketentuan organisasi. Maka dari itu, seorang manajer harus mencari kombinasi teknik-teknik dan penghargaan motivasional yang tepat untuk mempertahankan kepuasan dan produktivitas para pekerja dalam beraneka ragam situasi organisasional. Menurut Liliweri (1997;328) berpendapat bahwa kepuasan kerja mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan itu diperoleh dari supervisor yang mampu memberikan motivasi melalui tindakan dan perilaku manusiawi serta memperhatikan hubungan antara manusia yang kohesif diantara para pekerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik, tetapi tidak merasa puas dengan kerja mereka. Beberapa alasan yang memungkinkan adalah karyawan membutuhkan pekerjaan dan uang. Uang dan pekerjaan tergantung pada kinerja yang baik, di satu sisi karyawan merasa bahwa mereka berhak mendapatkan gaji yang lebih atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan, namun tidak mendapatkannya. Menurut Prabu 2005:24), faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

motivasi merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada pada diri manusia yang akan mengarahkan perilaku untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik, sedangkan



---

kepuasan merupakan sikap yang menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan hasil yang didapatkan. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya menurut Handoko (2002:252) mengatakan bahwa hubungan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya (Luthans, 2006).

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat adanya hubungan dan pengaruh yang jelas antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja.

#### 9. Pengaruh atau hubungan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Komunikasi yang baik tidak hanya berbicara ataupun surat-menyurat saja. Menurut Muhammad (2002:4) komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Namun kini mulai disadari bahwa selain komunikasi kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang sangat berperan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Secara umum menurut Luthans (2005) terdapat tiga dimensi dalam kepuasan kerja yaitu: merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, merupakan penilaian hasil kerja dan mewakili sikap yang saling berhubungan.

Luthan (2011) memberikan pengertian yang secara langsung mengarah pada perubahan dan perkembangan organisasi yang hanya dapat terjadi melalui pengembangan sumber daya manusia di lingkungan masing-masing. Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan sebuah komunikasi yang baik, di mana terdapat jalinan pengertian dalam komunikasi tersebut sehingga dapat dimengerti serta dilaksanakan antara pihak yang satu dengan pihak yang lain. Komunikasi ini sangat berperan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Newstrom dan Davis (2004:151) mengemukakan bahwa “Apabila tidak ada komunikasi para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi”. Robbins (2013) menyebutkan bahwa “komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar”.

Penelitian terdahulu yang membahas pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Triyana (2012); sedangkan Dave Gelder, Jan Pieter Verckene, Mirjan Geletzk, Erwin Seydel (2007) dilakukan pada perusahaan kereta api di Belgia; menurut Azadeh Taurani (2002) juga melakukan penelitian yang sama namun ditambah variabel partisipasi. Jacob K. Eskildsen, Kai Kristensen, Anders H. Westlund (2004) meneliti pengaruh komunikasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

#### 10. Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

---

Kepemimpinan adalah langkah atau tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memotivasi para bawahannya agar bawahannya mau melaksanakan tugasnya sehingga mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan merupakan aspek yang paling menentukan dari sebuah manajemen, karena kepemimpinan merupakan pelaksana dari suatu manajemen. Manajemen merupakan pengetahuan tentang sesuatu yang akan dilakukan seorang pemimpin.

Menurut Susilo Martoyo, (2000: 179).” kepemimpinan adalah langkah atau tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memotivasi para bawahannya agar bawahannya mau melaksanakan tugasnya sehingga mampu mencapai tujuan yang diinginkan”. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan organisasi atau tujuan perseorangan mungkin menjadi lemah. Keadaan ini menimbulkan situasi di mana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai suatu tujuan atau sasaran. Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan, oleh karena itu kepemimpinan yang sukses sangat diperlukan oleh organisasi atau perusahaan apabila ingin mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang sukses adalah kepemimpinan yang mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam proses pengelolaan organisasi, mampu mengoreksi kelemahan-kelemahan yang telah ditemukan sehingga organisasi mampu mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap organisasi selain membutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai kualitas tinggi, setiap organisasi juga membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengkondisikan keadaan. Artinya seorang pemimpin di dalam memimpin haruslah mampu memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya. Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan diperusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas.

Menurut Anoraga (1992:82) “kepuasan kerja sebagai suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis”. Apabila kepemimpinan di suatu perusahaan baik, dan kepuasan kerja karyawan tinggi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Penelitian terdahulu yang membahas Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dilakukan oleh, (Rani Mariam.2009),( Sri Rustilah,2018),( Baihaqi, M. F. 2010),( Dewi, K. S. 2013),( Kurniawan, M. L. 2015).

### **Pra Riset: Survey Faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai**

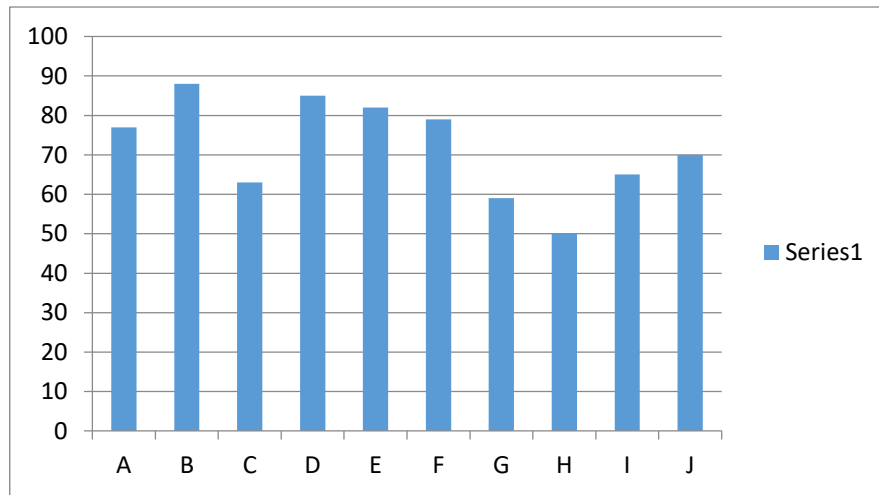
Banyak Faktor-faktor yang mempengaruhi **kepuasan kerja dan kinerja pegawai**. Di bawah ini ada 10 faktor atau variabel yang mempengaruhi **kepuasan kerja dan kinerja pegawai**

pada perusahaan jasa misalnya pada industri perbankan, perhotelan, asuransi atau perusahaan jasa lainnya. Rekap hasil pra riset ini menggunakan skala likert 5 yaitu: 1) Tidak berpengaruh; 2) Kurang berpengaruh; 3) Cukup berpengaruh; 4) Berperngaruh; dan 5) Sangat berpengaruh.

Survey kepada 20 orang dengan 10 pertanyaan (A,B,C....J)

**Tabel-1: Rekap hasil pra riset:**

No	Pertanyaan: Faktor-faktor yang mempengaruhi Y1 & Y2 :	Total	Rank
1	A	77	5
2	<b>Motivasi</b>	<b>88</b>	<b>1</b>
3	C	63	8
4	<b>Komunikasi</b>	<b>85</b>	<b>2</b>
5	<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>82</b>	<b>3</b>
6	F	79	4
7	G	59	9
8	H	50	10
9	I	65	7
10	J	70	6



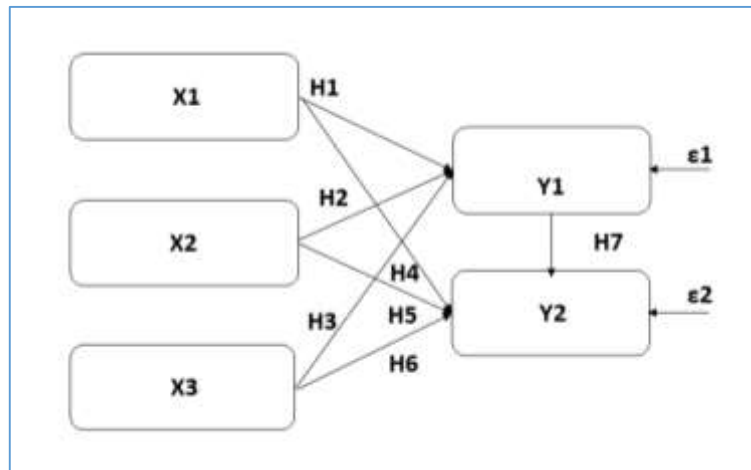
**Figure-1: Grafik hasil pra survey**

Hasilnya pra riset ini adalah bahwa 3 faktor yang dominan mempengaruhi Y1 dan Y2 adalah sebagai berikut:

- Skor tertinggi 1 = faktor B, sebagai variabel Motivasi (X1)
- Skor tertinggi 2 = faktor D, sebagai variabel Komunikasi (X2)
- Skor tertinggi 3 = faktor E, sebagai variabel Gaya Kepemimpinan (X3)

### **Kerangka Berpikir**

Berdasarkan rumusan masalah penulisan artikel ini dan kajian studi literature review baik dari buku dan artikel yang relevan, maka di perolah rerangka artikel ini seperti di bawah ini.



**Gambar 1: Kerangka Berpikir**

Berdasarkan Kajian teori dan review hasil dari artikel yang relevan serta gambar dari conceptual framework, maka: motivasi, komunikasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Selain dari motivasi, komunikasi, dan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai, masih banyak lagi faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai, di antaranya adalah:

- 1) Budaya Organisasi (X4): (Khaliq, I. (2015), (Lina, D. 2014)), (Mandri, A., Komara, A. H., & David, D. 2018), (Rosyidah, E., Fadah, I., & Tobing, D. S. K. 2018), (Sopiah, S. 2008), (Taurisa, C. M., Djastuti, I., & Ratnawati, I. 2012), (Tintami, L., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S. 2013)
- 2) Komitmen (X5): (Baihaqi, M. F. 2010), (Angelina, M. (2015), dan (Haris, H. (2017), (Kristine, E. 2017), (Mekta, H. Q. 2016), (Pamungkas, M. A. 2014), (Priyatama, A. 2014), (Susanti, & Palupiningdyah. 2016), (Tobing, D. S. K. L. 2009)
- 3) Kompensasi (X6): (Handaru, A.S., Utomo. T., Sudiarditha, I.K.R. (2013), (Nugroho, A.D., Kunartinah. 2012), dan (Riskon, M., Purwadi, D. 2012), (Samudra, A.P., Rahardjo, K., Mukzam, M.D. 2014), (Susanta, I.W.K., Nadiasa, M., Adnyana, I.B.R. (2013), (Susanta, I.W.K., Nadiasa, M., Adnyana, I.B.R. 2013), (Suwati, Y. 2013)

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan rumusan artikel, hasil dan pembahasan yang di kaji dan di bahas pada artikel ini, maka dapat disimpulkan untuk membangun suatu hipotesis guna untuk riset selanjutnya adalah:

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.
5. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.
6. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.

- 
8. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja
  9. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja
  10. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja

## Saran

Berdasarkan Kesimpulan di atas, maka saran pada artikel ini adalah bahwa masih banyak factor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai , selain dari motivasi, komunikasi, dan gaya kepemimpinan pada semua tipe dan level organisasi atau perusahaan, oleh karena itu masih di perlukan kajian yang lebih lanjut untuk mencari faktor-faktor lain apa saja yang dapat memepengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai selain yang di teliti pada arikel ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H. (2019a). Building Repurchase Intention and Purchase Decision: Brand Awareness and Brand Loyalty Analysis (Case Study Private Label Product in Alfamidi Tangerang). *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.36348/sjhss.2019.v04i09.009>
- Ali, H. (2019b). Purchase Decision and Repurchase Models: Product Quality and Process Analysis (Case Study of House Ownership Credit Financing in Permata Sharia Bank Jakarta). *Scholars Bulletin*. <https://doi.org/10.36348/sb.2019.v05i09.006>
- Ali, H., Evi, N., & Nurmahdi, A. (2018). The Influence of Service Quality , Brand Image and Promotion on Purchase Decision at MCU Eka Hospital. *Business and Management Studies*. <https://doi.org/10.21276/sjbms.2018.3.1.12>
- Ali, H., Limakrisna, N., & Jamaluddin, S. (2016). Model of customer satisfaction: The empirical study at Bri in Jambi. *International Journal of Applied Business and Economic Research*.
- Ali, H., & Mappesona, H. (2016). Build brand image: Analysis Service Quality and Product Quality (case study at Giant Citra Raya). *International Journal of Economic Research*.
- Ali, H., Narulita, E., & Nurmahdi, A. (2018a). Saudi Journal of Business and Management Studies ( SJBMS ) The Influence of Service Quality , Brand Image and Promotion on Purchase Decision at MCU Eka Hospital. *Business and Management Studies*. <https://doi.org/10.21276/sjbms.2018.3.1.12>
- Ali, H., & Sardjijo. (2017). Integrating Character Building into Mathematics and Science Courses in Elementary School. *International Journal of Environmental and Science Education*. <https://doi.org/10.1007/s10648-016-9383-1>
- Ali, H., Mukhtar, & Sofwan. (2016). Work ethos and effectiveness of management transformative leadership boarding school in the Jambi Province. *International Journal of Applied Business and Economic Research*.
- Ali, H. (2010). Sistem Informasi Manajemen Berbasis Teknologi Informasi. *Yogyakarta: Hasta*.



- 
- Ali, H., & Wangdra, T. (2010). Sistem Informasi Bisnis “Si-Bis”. *Cetakan Pertama, Jakarta: Penerbit Baduose Media.*
- Ali, H. (2010). Information Technology Based Management Information System. Yogyakarta: Hasta.
- Ali, H., & Wangdra, T. (2010). Technopreneurship in Online Business Perspective. Jakarta: Baduose Media Publisher.
- Ali, H., & Limakrisna, N. (2013). Metodologi Penelitian (Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis, dan Disertasi). *Deepublish: Yogyakarta*
- Ali, H. (2010). Membangun Citra Perbankan Melalui IT & CRM: Untuk Meningkatkan Loyalitas Nasabah. *Yogyakarta: Hasta Cipta Mandiri.*
- Handoko, T. Hani. 2002. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPF