

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Berkembang pesatnya suatu perusahaan dikarenakan adanya dukungan dan dorongan dari sumber daya manusianya. Dengan adanya sumber daya manusia yang handal maka suatu perusahaan akan dapat dengan mudah mencapai tujuannya. Sumber daya manusia dalam perusahaan perlu adanya pengelolaan secara professional agar terwujud keseimbangan antar kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Sumber daya manusia sebagai salah satu fungsi perusahaan harus memiliki kinerja yang baik. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal (Kencana, 2018). Sumber daya manusia yang disebut sebagai karyawan merupakan salah satu asset perusahaan yang berharga.

Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan pula sebagai satu pengelola dan pendayaguna sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Dalam rangka menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk dapat mengoptimalkan semua sumber daya yang dimiliki. Aspek penting yang harus dipikirkan oleh perusahaan adalah

kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019:74). Seorang karyawan akan merasakan kepuasan jika apa yang didapatkan dari pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang ia harapkan. Harapan tersebut yang menjadi motivasi dari karyawan untuk bekerja. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, mereka akan lebih produktif dalam bekerja (Pamungkas, 2020).

Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat ataupun sebaliknya. Menciptakan kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi, sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jabatan dan posisi mereka. Tingkat kepuasan kerja karyawan akan tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang diwujudkan dalam bentuk sikap positif terhadap segala sesuatu yang dihadapi maupun tugas yang diberikan kepadanya. Karyawan tipe ini tidak lagi memandang bahwa pekerjaan sebagai beban tugas dan paksaan melainkan memandang pekerjaan adalah suatu kesenangan dan keharusan untuk kesejateraan bersama. Oleh karena itu kepuasan kerja menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam pengolahan sumber daya manusia (Farhaeni, 2020).

PT. Budaya Indah Property adalah perusahaan bergerak dibidang *real estate*

yang berdiri sejak tahun 2010 berlokasi di Jl. Raya Padonan No. 17X, Tibubeneng, Kuta Utara, Badung, Bali. Mempunyai pimpinan yang bernama I Wayan Alit Sunarsa. Pada awalnya, usaha yang dijalankan ini adalah usaha joinan atau gabungan dengan UD Budaya Indah yang dimiliki oleh kakak dari bapak I Wayan Alit Sunarsa itu sendiri. Dulunya usaha ini merupakan usaha yang kecil dan belum diketahui banyak orang di luar sana, dengan rasa percaya diri dan kegigihan dari bapak I Wayan Alit Sunarsa ini, perusahaan yang didirikan itu dapat berkembang dengan baik dan dikenal oleh banyak masyarakat luar dengan di bawah pimpinan bapak I Wayan Alit Sunarsa itu sendiri. PT. Budaya Indah Property membutuhkan sumber daya manusia yang handal dalam meningkatkan kualitas pembangunan properti serta dapat bersaing dengan perusahaan properti lainnya, sehingga untuk kedepannya perusahaan dapat memberikan pelayanan yang baik serta kualitas pembangunan yang cepat dan terpercaya bagi para klien.

Pada saat melakukan observasi awal, peneliti melihat adanya pelayanan yang kurang baik diberikan oleh para karyawan PT. Budaya Indah Property kepada para kliennya. Banyaknya klien yang mengeluh akan kurang ramahnya resepsionis dalam melayani klien yang ingin konsultasi masalah biaya untuk pembangunan rumah. Selain itu lambannya penyelesaian proyek oleh karyawan lapangan sehingga sering terjadi complain karena tidak sesuai dengan jadwal selesai proyek di perjanjian awal. Hal tersebut mencerminkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja karena beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya motivasi kerja, gaya kepemimpinan situasional, dan komunikasi.

Motivasi kerja sangat berpengaruh bagi suatu organisasi. Karyawan tanpa motivasi tidak akan memberikan kemajuan yang berarti bagi organisasi. Itulah

sebabnya pihak yang mengelola SDM harus dapat mencermati apakah karyawan yang ada, masih termotivasi dengan baik untuk bekerja atau sudah mengalami penurunan. Motivasi kerja karyawan akan mensuplai energi untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas selama bekerja dan menyebabkan seorang karyawan mengetahui adanya tujuan organisasi yang relevan dengan tujuan pribadinya (Utami, 2019). Dengan demikian pihak yang mengelola SDM dapat mengukur tingkat motivasi dari tiap-tiap karyawan, sehingga dapat diambil tindakan yang dirasa perlu sebelum terlambat. Keterlambatan dalam peningkatan motivasi kerja akan berdampak kurang produktifnya SDM yang ada, yang berakibat tidak tercapainya target organisasi.

Fenomena yang terjadi mengenai motivasi kerja, karyawan kurang diberikan motivasi dari pimpinan dimana karyawan lapangan yang bekerja menyelesaikan proyek secara tepat waktu tidak diberikan reward berupa bonus atas kinerjanya. Selain itu, karyawan merasa selalu bekerja dibawah tekanan tanpa adanya semangat yang diberikan pimpinan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Dino (2019), Pamungkas (2020) dan Kirani (2020) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adam (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kesesuaian tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para pengikut (Aisyafarda dan Sarino, 2019). Gaya kepemimpinan situasional sangatlah fleksibel, sehingga sangat cocok untuk mewakili kondisi persaingan global yang terus saja mengalami perubahan dengan sangat pesat. Perusahaan

dituntut untuk lebih adaptif terhadap kemajuan dan perubahan, sehingga keberlangsungan hidup perusahaan juga akan terjamin (Noviani dan Widhiyani, 2018). Semakin baik gaya kepemimpinan situasional maka semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai jerih payahnya oleh pimpinan saat bertugas.

Fenomena yang terjadi mengenai gaya kepemimpinan situasional, dimana pimpinan selalu memberikan tekanan kepada karyawan agar proyek yang dikerjakan cepat selesai tanpa melihat situasi karyawan serta kondisi cuaca. Pada saat wawancara awal, karyawan menyatakan bahwa pimpinan mereka hanya membentak-bentak tanpa memberikan solusi pada saat bahan bangunan masih dalam proses pengiriman. Selain itu, pada saat hujan gerimis pimpinan terkadang memaksa karyawan bekerja tanpa membantu untuk kompensasi waktu terhadap klien jika kondisi cuaca hujan akan memperlambat pekerjaan lapangan sehingga kemungkinan selesai tidak tepat waktu. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Mattalatta (2019), Farhaeni (2020) dan Mustofa (2021) menyatakan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Komunikasi merupakan proses interaksi untuk melakukan pertukaran informasi dengan tujuan untuk mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain (Koesomowidjojo, 2021). Baik melalui media maupun secara langsung melalui ucapan, teks, gambar, simbol atau bentuk kode tertentu, kehidupan manusia tidak dapat dipisahkan dari komunikasi nonverbal dan verbal. Semakin baik komunikasi yang dijalin antar pimpinan dan bawahan serta antar rekan kerja dan lingkungan sekitar maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena merasa nyaman saat bekerja dan tidak tegang.

Fenomena yang terjadi mengenai komunikasi, dimana menurut beberapa karyawan pimpinan mereka jarang mau berkomunikasi dengan baik menanyakan kondisi karyawan melainkan selalu membentak untuk menyuruh karyawan bekerja, selain itu antar karyawan office dan karyawan lapangan terkadang satu atau dua yang jarang menjalin komunikasi baik karena ada karyawan office yang tidak ramah terhadap karyawan lapangan karena merasa derajatnya lebih tinggi kerja dikantoran daripada hanya sebagai buruh. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Alfauzi (2021) dan Siregar (2019) menyatakan komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Imbang (2022) menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Situasional, dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Budaya Indah Property”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Budaya Indah Property?
- 2) Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Budaya Indah Property?
- 3) Apakah ada pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Budaya Indah Property?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Budaya Indah Property.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Budaya Indah Property.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Budaya Indah Property.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Bagi Mahasiswa

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman mengenai Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Situasional, dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, serta dikemudian hari dapat menerapkannya dalam dunia kerja secara praktis.

#### **1.4.2 Manfaat Empiris**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna secara empiris bagi kalangan praktisi, khususnya UD Budaya Indah Property dalam rangka pembuatan kebijakan yang berkaitan dengan Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Situasional, dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teori secara umum dapat diartikan sebagai pernyataan yang disusun secara sistematis dan memiliki variabel yang kuat. Landasan teori secara isi memuat teori serta hasil penelitian terdahulu sebagai kerangka teori peneliti untuk menyelesaikan penelitian.

#### **2.1.1 *Goal Setting Theory***

Menurut Syukron (2022) *Goal setting theory* yang dikemukakan oleh Locke tahun 1968 sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk dari teori kinerja. Dalam *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. *Goal setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kepuasan kerjanya. Dalam teori ini juga dijelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **2.2 Kepuasan Kerja Karyawan**

#### **2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang

menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2018:73).

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019:74). Handoko (2020:193) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

### **2.2.2 Manfaat Kepuasan Kerja**

Nitisemito (2019:89) menyatakan suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat, berikut lima manfaat kepuasan kerja:

- 1) Pekerja akan lebih cepat diselesaikan

Pekerjaan lebih cepat diselesaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat karyawan menjadi puas disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.

2) Kerusakan akan dapat dikurangi

Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.

3) Absensi dapat diperkecil

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.

4) Perpindahan karyawan dapat diperkecil

Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa pas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.

5) Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

### 2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:73) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hal memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar

dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik

#### 2.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:82), adapun indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain:

1) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4) Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5) Rekan Kerja

Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 2.3 Motivasi Kerja

### 2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:154), motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2017:141).

Motivasi kerja merupakan hal yang dibutuhkan karyawan, karyawan dengan motivasi yang tinggi tentunya akan memiliki semangat dalam penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Djaya, 2021:74). Sedangkan menurut Febrianti (2020) motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan motivasi kerja adalah dorongan bagi setiap karyawan untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang baik maka para karyawan akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan peningkatan kinerja.

### 2.3.2 Teori-Teori Motivasi Kerja

Menurut Fawaid dan Maufur (2017:56), ada beberapa teori motivasi yang dikenal, yaitu teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan (*hierarchical of needs theory*) milik Abraham Maslow. Ia menyatakan bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu:

- 1) Kebutuhan Fisik terdiri dari kebutuhan akan perumahan, makanan, minuman, dan kesehatan.
- 2) Kebutuhan rasa aman dalam dunia kerja, pegawai menginginkan adanya jaminan sosial tenaga kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan kepastian dalam status kepegawaian.
- 3) Kebutuhan sosial, kebutuhan ini berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain.
- 4) Kebutuhan pengakuan, kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi.

### 2.3.3 Jenis Motivasi Kerja

Seorang pemimpin dalam memotivasi bawahan menggunakan jenis motivasi yang berbeda-beda sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi saat itu. Hasibuan (2017:150), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi Positif (Insentif Positif)

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

## 2) Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

### 2.3.4 Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017:146) mengatakan bahwa tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 9) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### 2.3.5 Metode-metode Motivasi Kerja

Menurut Roseleny (2018), ada dua jenis metode motivasi yang biasa diterapkan, yaitu motivasi langsung dan motivasi tak langsung. Adapun uraian pengertiannya sebagai berikut :

#### 1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah sebuah motivasi (materiil dan nonmateriil)

yang diberikan secara langsung kepada individu dalam hal untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi ini bersifat khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

## 2) Motivasi Tak Langsung

Motivasi tak langsung biasanya motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang disediakan dalam mendukung dan menunjang gairah kerja, sehingga karyawan lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan lain sebagainya.

### **2.3.6 Indikator Motivasi Kerja**

Adapun indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan menurut Fawaid dan Maufur (2017:56), yaitu:

- 1) Kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan: pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas perumahan, dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan: fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
- 3) Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan: melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan: pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk

dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja.

- 5) Kebutuhan perwujudan diri, ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapan, kemampuan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

## **2.4 Gaya Kepemimpinan Situasional**

### **2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional**

Menurut Wijaya, et al (2018) gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam perusahaan ini untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kesesuaian tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para pengikut (Aisyafarda dan Sarino, 2019).

Gaya kepemimpinan situasional mengidentifikasikan tingkat kematangan individu atau kelompok yang akan dipengaruhi sehingga kemudian dapat ditentukan gaya kepemimpinan yang sesuai (Iin, 2021). Bahri dan Nisa (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan situasional dikenal pula sebagai kepemimpinan tidak tetap atau kontingensi. Kepemimpinan Situasional merupakan sebuah teori yang menekankan pada kondisi bawahan atau pengikut. Gaya kepemimpinan ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin mampu melakukan penyesuaian diri dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerja perusahaan.

Gaya kepemimpinan situasional sangatlah fleksibel, sehingga sangat cocok untuk mewakili kondisi persaingan global yang terus saja mengalami perubahan dengan sangat pesat. Perusahaan dituntut untuk lebih adaptif terhadap kemajuan dan perubahan, sehingga keberlangsungan hidup perusahaan juga akan terjamin (Noviani dan Widhiyani, 2018). Gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok (Koniswara dan Lestari, 2019). Menurut Tarigan (2022) kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan di mana para pemimpin mempertimbangkan tingkat kesiapan anggota tim yang mereka layani dan keunikan setiap situasi.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan situasional adalah bagaimana cara seorang pemimpin dapat memberikan pengarahan, motivasi dan mengatur karyawan menggunakan cara tertentu, sehingga karyawan bisa menyelesaikan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien.

#### **2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Situasional**

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan situasional menurut Sukiyat (2019) adalah sebagai berikut:

- 1) Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan memengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.

- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya kepemimpinan.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

### **2.4.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional**

Menurut Paramita (2017) indikator gaya kepemimpinan situasional adalah :

- 1) Kemampuan mengambil keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 2) Kemampuan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk dan keahlian atau keterampilan).
- 3) Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampai pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksud dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- 4) Kemampuan pengendalian bawahan, seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginan dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuatan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan

dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam.

- 5) Tanggung jawab, seorang pimpinan harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung segala sesuatu atau memberikan tanggung jawab atau menanggung akibatnya.
- 6) Kemampuan mengendalikan emosional, adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## **2.5 Komunikasi**

### **2.5.1 Pengertian Komunikasi**

Komunikasi merupakan proses interaksi untuk melakukan pertukaran informasi dengan tujuan untuk mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain (Koesomowidjojo, 2021). Baik melalui media maupun secara langsung melalui ucapan, teks, gambar, simbol atau bentuk kode tertentu, kehidupan manusia tidak dapat dipisahkan dari komunikasi nonverbal dan verbal. Menurut Abdoellah (2019), komunikasi adalah seni penyampaian informasi, gagasan, dan pandangan suatu yang penting disampaikan orang lain, agar pihak penerima memahami, mengapresiasi dan dapat menerima informasi dengan baik. Keadaan perkembangan teknologi komunikasi mendukung proses penyampaian pesan, menyebabkan informasi sangat mudah terakses dan nyaris tanpa sekat batas dan waktu. Kedinamisan suatu organisasi dalam menginformasikan kepada semua pihak yang ada di organisasi tersebut, saat ini merupakan suatu penanda bahwa komunikasi memiliki dampak kepada pihak yang ada di dalam. Organisasi dan

komunikasi saling terkait dan berfokus pada setiap orang yang mencapai tujuan organisasi. Bentuk komunikasi dapat bergantung pada metode dan teknologi yang digunakan, media yang digunakan, serta faktor-faktor yang menghambat dan mendukung komunikasi dalam organisasi (Koesomowidjojo, 2021).

Dari penjelasan terkait definisi komunikasi di atas disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses pertukaran pesan dari komunikator terhadap komunikan melalui suatu saluran dan menghasilkan sebuah efek.

### **2.5.2 Jenis-jenis Komunikasi**

Menurut Sutrisno (2017: 22), menjelaskan bahwa jenis-jenis komunikasi ke dalam beberapa jenis, yaitu sebagai berikut:

#### **1) Komunikasi Verbal**

Bentuk komunikasi verbal adalah yang paling banyak digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui lebih banyak tentang komunikasi verbal. komunikasi verbal merupakan komunikasi yang menggunakan simbol atau kata-kata baik yang dinyatakan secara lisan dan tertulis. Komunikasi verbal adalah karakteristik khusus dari manusia. Tidak ada makhluk lain yang dapat menyampaikan bermacam-macam makna melalui kata-kata. Kemampuan untuk menggunakan komunikasi verbal secara efektif sangat penting, karena dengan komunikasi verbal memungkinkan identifikasi tujuan, mengembangkan strategi dan perilaku untuk mencapai tujuan.

Komunikasi verbal dapat dibedakan yaitu antara komunikasi lisan dan komunikasi tertulis. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai

proses di mana seseorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar mempengaruhi tingkah dan perilaku penerima. Sedangkan komunikasi tertulis, jika keputusan yang akan disampaikan oleh pemimpin dikodekan dalam simbol-simbol tertulis yaitu dalam kertas atau di tempat lain yang dapat dibaca, kemudian dikirim ke karyawan yang dimaksudkan.

## 2) Komunikasi Non-Verbal

Komunikasi non-verbal sama pentingnya dengan komunikasi verbal karena keduanya bekerja sama dalam proses komunikasi. Dengan komunikasi non-verbal anda dapat memberikan penekanan, pengulangan, melengkapi dan menggantikan komunikasi verbal, sehingga lebih mudah ditafsirkan artinya. Dalam hal ini, yang dimaksud dari komunikasi non-verbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, suara, kontak mata, ekspresi wajah, jarak jauh dan sentuhan.

Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa semua peristiwa dalam situasi komunikasi yang tidak terkait dengan kata-kata yang diucapkan atau ditulis. Dengan komunikasi non-verbal orang dapat mengekspresikan perasaan mereka melalui ekspresi wajah, nada dan sebagainya.

## 3) Komunikasi dari Atas ke Bawah (*downward communication*)

Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dimulai dari manajemen puncak dan kemudian mengalir melalui tingkat manajemen ke garis terendah dan karyawan staf. Tujuan utama

komunikasi dari atas kebawah yaitu dengan memberikan arahan, informasi, instruksi serta saran dan penilaian kepada karyawan/pegawai dengan memberikan informasi kepada anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Pesan atau berita ke bawah dapat dalam bentuk penulisan atau lisan, dan biasanya disampaikan melalui catatan, laporan atau dokumen lain, buletin, rapat/pertemuan, dan percakapan dengan melalui interaksi orang per orang atau kelompok kecil.

Dalam hal ini, kelemahan saluran komunikasi ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan atau menjadi sensor informasi penting yang ditujukan untuk bawahannya. Dengan kata lain, informasi yang diterima oleh bawahannya tidak lengkap seperti aslinya.

4) Komunikasi dari Bawah ke Atas (*upward communication*)

Adapun fungsi utama komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah untuk memberikan informasi pada tingkat manajemen yang lebih tinggi tentang apa yang terjadi pada tingkat yang lebih rendah. Jenis komunikasi ini meliputi laporan berkala, penjelasan, ide, dan permintaan untuk keputusan. Dalam hal ini dapat dilihat sebagai data atau informasi feedback untuk manajemen atas. Seorang manajer harus memiliki rasa percaya akan bawahannya untuk mencapai keberhasilan saluran komunikasi ini. Jika tidak, informasi sebagus apa pun, dari bawahan, tidak akan berguna baginya, karena apa yang muncul hanyalah kecurigaan atau ketidakpercayaan terhadap informasi tersebut.

### 5) Komunikasi Lateral atau Horizontal

Komunikasi Lateral atau Horizontal merupakan komunikasi yang mencakup hal-hal seperti dibawah ini:

- a) Komunikasi di antara anggota dalam kelompok kerja yang sama, yaitu komunikasi yang dilakukan antara sesama rekan kerja, antar pegawai dengan pegawai lainnya.
- b) Komunikasi yang terjadi antara departemen-departemen pada tingkat organisasi yang sama, yaitu bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat koordinatif dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi. Oleh karena itu, untuk komunikasi ini dirancang guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Komunikasi lateral, selain membantu koordinasi kegiatan-kegiatan lateral, komunikasi ini juga dapat menghindari prosedur-prosedur pemecahan masalah yang lambat.

#### 2.5.3 Indikator Komunikasi

Menurut Daulay (2021:20) terdapat beberapa indikator-indikator komunikasi yang efektif, yaitu sebagai berikut :

##### 1. Pemahaman

Kemampuan untuk memahami pesan dengan cermat seperti yang dimaksud oleh komunikator. Tujuan komunikasi adalah terjadinya pemahaman bersama, dan untuk mencapai tujuan itu maka, seorang komunikator maupun komunikan harus saling memahami fungsinya masing-masing. Komunikator dapat menyampaikan pesan sementara komunikan dapat menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

## 2. Kesenangan

Jika proses komunikasi itu selain menyampaikan informasi dengan sukses, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan antara kedua belah pihak. Suasana yang lebih santai dan menyenangkan akan lebih enak dalam berinteraksi dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat fleksibel. dengan adanya suasana seperti itu, maka kesan yang menarik akan muncul.

## 3. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Apabila berkomunikasi dengan orang lain kemudian terjadi perubahan pada perilakunya dalam hal ini dapat dikatakan komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan dalam sikap seseorang, maka komunikasi yang dilakukan tersebut tidak efektif.

## 4. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali, jika orang memiliki persepsi yang sama, kesamaan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjalin dengan baik.

## 5. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya perubahan sebuah tindakan terhadap komunikan maupun komunikator.

## **2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya**

### **2.6.1 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Penelitian oleh Dino (2019) dalam penelitian berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Raharja Cabang Jambi. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 50 orang karyawan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Sampel yang digunakan sebanyak 62 orang diambil dari keseluruhan populasi. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa: (1) Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. (2) Secara parsial motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sedangkan lingkungan kerja tidak mempengaruhi secara signifikan.

Penelitian oleh Adam (2021) dalam penelitian berjudul Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (Datascip Service Center) di Indonesia. Sampel di dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Primalayan Citra Mandiri berjumlah 133 orang. Analisis jalur dari SPSS digunakan sebagai alat analisis. Variabel yang digunakan adalah motivasi dan kepemimpinan sebagai variabel bebas, kinerja sebagai variabel terikat dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi dan kepemimpinan yang dimediasi oleh kepuasan kerja

berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain motivasi secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Primalayan Citra Mandiri di Indonesia.

Penelitian oleh Kirani (2020) dalam penelitian berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan di Hotel Bali Niksoma Boutique Beach Resort. Desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif kausal. Subjek penelitian ini adalah seluruh karyawan pada di Hotel Bali Niksoma Boutique Beach Resort. Objek penelitian ini berfokus pada variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 124 orang. Data dikumpulkan dengan teknik wawancara dan kuesioner yang dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa, (1) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Bali Niksoma Boutique Beach Resort.

Penelitian oleh Pamungkas (2020) dalam penelitian berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Pertani (Persero) Unit Mojokerto). Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory research, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti. Pengambilan sampel menggunakan teknik sensus dengan mengambil seluruh populasi sebagai

sampel. Sampel yang didapatkan sebanyak 50 orang dari seluruh karyawan PT. Pertani (persero) Unit Mojokerjo. Proses pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan jawaban yang diukur dengan skala likert, sedangkan analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda yang dibantu dengan program SPSS versi 23. Uji yang dilakukan untuk menguji instrumen penelitian adalah uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik, sedangkan dalam analisis regresi linier berganda menggunakan uji f dan uji t. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien korelasi ( $R^2$ ) sebesar 0,675 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh sebesar 67,5% terhadap variabel kinerja karyawan. Sedangkan 32,5% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### **2.6.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Penelitian oleh Mattalatta (2019) dalam penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja, OCB, dan Kinerja Karyawan Pada PT. Putra Karella Group. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan OCB pada PT. Putra Karella Group. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif mendasarkan kajian prinsip rasional empirik. Pendekatan kuantitatif mendasarkan kajian prinsip rasional empirik. Oleh karena itu, sebelum melakukan penelitian peneliti harus menemukan permasalahan dan hipotesis untuk diuji berdasarkan atas kriteria-kriteria yang ditetapkan serta alat

analisis jalur yakni Smart PLS untuk mengetahui keterkaitan variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan. Sebagai variabel mediasi kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan Organization Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk pengaruh mediasi kepemimpinan situasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja sedangkan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh organizational citizenship behavior.

Penelitian oleh Farhaeni (2020) dalam penelitian berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Seni Echo Kerobokan Bali. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi terhadap kepuasan karyawan pada CV. Seni Echo Kerobokan Bali yaitu berlokasi di Jalan Raya Padang No.18, Kerobokan, Bali. Penelitian ini adalah dilakukan pada karyawan berjumlah 80 para karyawan. Pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel situasional gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan variabel komunikasi juga berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian oleh Mustofa (2021) dalam penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan

Kerja dan Islamic Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan CV. Wahyu di Cepu. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif berdasarkan kajian prinsip rasional empirik. Pengumpulan data menggunakan Kuesioner, dan populasi responden tercatat sebanyak 80 orang karyawan dengan jumlah sampel, yakni: 44 responden. Data dianalisis menggunakan Path Analysis, dan diolah menggunakan software Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan; Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Islamic Organizational Citizenship Behavior Karyawan; Kepemimpinan Situasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan; Islamic Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja; dan Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Islamic Organizational Citizenship Behavior. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan peningkatan Implementasi model Kepemimpinan Situasional, Kepuasan Kerja, dan Islamic Organizational Citizenship Behavior sehingga Kinerja Karyawan dapat menjadi lebih baik.

### **2.6.3 Hubungan Komunikasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Penelitian oleh Imbang (2022) dalam penelitian berjudul Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada STIBA Teling Manado. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel jenuh dimana seluruh

populasi yang berjumlah 36 orang dijadikan sampel. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik metode survey, dengan membagikan kuesioner dengan jumlah responden 36 orang. Hasil penelitian menunjukkan (1) Komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa Asing (STIBA) Teling Manado, hal ini dikarenakan signifikansi lebih besar dari 0,05. Dan (2) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa Asing (STIBA) Teling Manado, hal ini dikarenakan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Serta (3) Komunikasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian oleh Siregar (2019) dalam penelitian berjudul Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi. Adapun teori digunakan untuk mendukung penelitian adalah teori-teori manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan komunikasi, motivasi dan kepuasan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis kuantitatif. Metode pengumpulan data dengan wawancara, pembagian kuesioner dan studi dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, koefisien determinasi pengujian secara simultan (Uji-F) dan secara parsial (Uji-t). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan motivasi secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian oleh Alfauzi (2021) dalam penelitian berjudul Pengaruh Prestasi Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Indramayu. Data pada penelitian ini diperoleh dengan

observasi, wawancara, dan menggunakan angket pertanyaan yang dibagikan kepada 46 responden dan semuanya merupakan pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Indramayu. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif asosiatif. Variabel independen penelitian ini adalah Prestasi Kerja dan Komunikasi. Kepuasan Kerja menjadi variabel dependen. Prestasi Kerja berpengaruh searah dan positif terhadap Kepuasan Kerja. Komunikasi berpengaruh searah dan positif terhadap Kepuasan Kerja. Prestasi Kerja dan Komunikasi berpengaruh searah dan positif terhadap Kepuasan Kerja.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Sebelumnya**

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil
		MK	GKS	K	KKK	
1	Dino (2019), Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Raharja Cabang Jambi.	√			√	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
2	Adam (2021), Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (Datascip Service Center) di Indonesia	√			√	Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
3	Kirani (2020), Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan di Hotel Bali Niksoma Boutique Beach Resort	√			√	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
4	Pamungkas (2020), Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Pertani (Persero) Unit Mojokerto)	√			√	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
5	Mattalatta (2019), Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja, OCB, dan Kinerja		√		√	Gaya Kepemimpinan Situasional

	Karyawan Pada PT. Putra Karella Group					berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
6	Farhaeni (2020), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Seni Echo Kerobokan Bali.		√		√	Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
7	Mustofa (2021), Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja dan Islamic Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan CV. Wahyu di Cepu		√		√	Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
8	Imbang (2022), Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada STIBA Teling Manado			√	√	Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
9	Siregar (2019), Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi			√	√	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
10	Alfauzi (2021), Pengaruh Prestasi Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Indramayu			√	√	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

## Keterangan:

MK = Motivasi Kerja

GKS = Gaya Kepemimpinan Situasional

K = Komunikasi

KKK = Kepuasan Kerja Karyawan