

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

2.1.1 Definisi Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan merupakan sebuah bidang riset dan juga suatu keterampilan praktis yang mencakup kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk "memimpin" atau membimbing orang lain, tim, atau seluruh organisasi (Wikipedia). Menurut Dubrin dalam Setiawan (2016) mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan adalah pola khas dari perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin saat berhadapan dengan anggota kelompok. Gaya biasanya dideskripsikan dengan istilah seperti otokratik, partisipatif, berorientasi tugas dan berorientasi manusia". Dessler (2002, p, 27) mengatakan bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan. Hal ini terutama penting manakala pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada anggota tim. Adapun definisi kepemimpinan partisipatif menurut Yuki (dalam Husain 2011, p, 12) terdapat empat poin penting yaitu :

1. Mengembangkan dan mempertahankan hubungan
2. Memperoleh dan member informasi
3. Membuat keputusan
4. Mempengaruhi orang.

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai "partisipatif" karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipatif ini, pemimpin dan

bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Selain itu gaya ini berupaya untuk meningkatkan kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat perspektif baru. Melalui gaya ini, pemimpin terus merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, dan bentuk organisasi yang ada. Bawahan didorong untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri, didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Dengan kata lain, bawahan diberi kesempatan untuk mengekspresikan dan mengembangkan dirinya melalui tugas-tugas yang dihadapinya. Pemimpin gaya partisipatif menunjukkan perilaku dan perhatian terhadap anak buah yang sifatnya individual (individual consideration). Artinya dia bisa memahami dan peka terhadap masalah dan kebutuhan tiap-tiap anak buahnya. Hal ini tercermin dari persepsi anak buah yang merasa bahwa sang pemimpin mampu memahami dirinya sebagai individu. Setiap anak buah merasa dekat dengan pemimpinnya dan merasa mendapat perhatian khusus. Perhatian individual dapat berupa aktivitas pembimbingan dan mentoring, yang merupakan proses pemberian feedback yang berkelanjutan dan pengkaitan misi organisasi dengan kebutuhan

individual sang anak buah. Dengan demikian anak buah akan merasakan pentingnya berusaha dan bekerja semaksimal mungkin atau menunjukkan kinerja yang tinggi karena itu terkait langsung dengan kebutuhannya sendiri. Bawahan lebih merasa memiliki respek terhadap atasan yang kompeten dibandingkan atasan yang lebih mengedepankan aspek struktur.

Gaya kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi oleh orang lain dalam membuat keputusan-keputusan yang tidak dibuat oleh pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan (Ranupandojo, 2000, p, 75). Adapun aspek-aspek dalam gaya kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis. Indikator langsung dari adanya kepemimpinan partisipatif ini terletak pada perilaku para pengikutnya yang didasarkan pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan (Thoha, 2004, p, 46).

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan (Bass, dalam Zhang, 2005, p, 25). Kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan penggunaan berbagai prosedur putusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin.

Menurut Burhanuddin (dalam Syamsuri, 2014, p, 4) kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang dipakai oleh mereka yang dipercaya, yaitu dengan kepercayaan dan

kredibilitasnya itu kemudian memotivasi orang-orang yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan.

Partisipatif adalah berkaitan dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Seorang pengikut atau bawahan pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi atau arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, partisipatif mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini disebut partisipatif karena pemimpin atau pengikut selain tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pimpinan yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah. Pada gaya kepemimpinan ini, seorang pengikut memungkinkan untuk mengemukakan ide atau gagasan yang dimilikinya sehingga mereka memperoleh kesempatan untuk mewujudkan perannya dalam kelompok, dimana mereka memiliki kemampuan yang setiap saat dapat diberdayakan pemimpin bagi kemajuan kelompok dan organisasi yang dikutinya.

2.1.2 Sifat Kepemimpinan

Sifat kepemimpinan terdiri atas :

a. Memiliki Passion

Passion memiliki arti yang beragam diantaranya adalah semangat dan gairah, Keinginan besar, Kegemasan dan keberanian. Menjadi seorang pemimpin yang memiliki passion di butuhkan kesadaran dalam diri.

Passion merupakan bentuk antusiasme yang di tunjukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya yang bertujuan untuk mengembangkan potensi diri.

b. Jujur

Memasuki Era moderanisasi saat ini jarang sekali kita temui sosok pemimpin yang jujur dan amanah. Seorang pemimpin yang hanya mencari keuntungan bagi dirinya sendiri akan berfokus pada bagaimana cara memanipulasi apapun yang menjadi tanggung jawabnya dan apa yang dilakukannya sudah tidak obyektif lagi. Kejujuran adalah simbol moralitas tertinggi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Ada sosok pemimpin yang memiliki kejujuran dalam menjalankan kebenaran tetapi banyak sekali orang disekitarnya yang mencoba menggeser kedudukannya sebagai seorang pemimpin karena dianggap menghalangi niatnya untuk berbuat tidak baik.

c. komunikatif

Kevin Hogan (2005) yang telah melakukan penelitian kepada banyak orang yang memiliki kemampuan komunikasi yang tinggi sehingga berhasil dalam kehidupannya, mengatakan bahwa komunikasi memiliki cakupan makna yang lebih luas daripada sekedar apa yang anda ucapkan. Komunikasi adalah bagaimana anda “mengatakan nya”. Komunikasi adalah tentang mendengarkan, berbicara, dan bertindak untuk mengungkapkan perasaan dan pikiran anda kepada orang lain.

d. Pendengar yang baik

Dalam sebuah organisasi seorang leader harus bisa menjadi pendengar yang baik, mengapa? S.R Levine & M.A. Crom menulis bahwa keterampilan “Mendengar” adalah satu-satunya keterampilan yang paling penting dari semua keterampilan berkomunikasi yang ada. Lebih penting dari keterampilan untuk berorientasi dengan berapi-api. Lebih penting dari suara yang penuh kuasa.

2.1.3 Indikator Kepemimpinan Partisipatif

Menurut sugiyono dalam Ihsan (2016), Indikator kepemimpinan partisipatif adalah :

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan alat transportasi dalam kepemimpinan, tanpa komunikasi yang baik dan terarah dalam memimpin, maka seorang pemimpin akan kesulitan dalam men-supervisi anggotanya untuk bergerak mencapai tujuan.

2. Kerjasama

Kerjasama adalah pekerjaan yang biasanya dikerjakan oleh individu tapi dikerjakan secara bersamaan oleh dua orang atau lebih dengan tujuan agar pekerjaan tersebut menjadi lebih ringan.

3. Keterlibatan Bawahan

Para manager akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya, keterlibatan ini dapat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan; atau informal seperti permintaan akan gagasan-gagasan. Bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan.

4. Pengambilan Keputusan

Setiap pemimpin harus bisa mengambil keputusan secara cerdas dan cermat sesuai dengan kebutuhan dan keadaan.

2.2 Komunikasi Interpersonal

2.2.1 Definisi Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal digambarkan sebagai suatu komunikasi antara dua individu yang mana individu-individu tersebut secara fisik saling berinteraksi, saling memberikan umpan balik satu sama lain. Menurut Arni Muhammad (2005, p, 153), komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang membentuk hubungan dengan orang lain. Hubungan tersebut dapat diklasifikasikan dalam beberapa cara antara lain interaksi intim, percakapan sosial, interogasi atau pemeriksaan dan wawancara.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan proses penyampaian informasi, pikiran dan sikap tertentu antara dua orang atau lebih yang terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan maupun komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian mengenai masalah yang akan dibicarakan yang akhirnya terjadi perubahan tingkah laku.

2.2.2 Komponen-komponen Komunikasi Interpersonal

Pada proses komunikasi interpersonal terdapat komponen-komponen komunikasi yang saling berperan dan terintegrasi didalamnya sehingga proses komunikasi tersebut dapat berlangsung secara baik. Menurut Wiryanto (2006, p, 32), komponen-komponen komunikasi interpersonal antara lain :

1. Pengirim-penerima

Dalam komunikasi interpersonal melibatkan paling tidak dua orang. Setiap orang yang terlibat dalam komunikasi interpersonal memformulasikan dan mengirim pesan sekaligus menerima dan memahami pesan.

2. *Encoding dan Decoding*

Encoding adalah tindakan yang menghasilkan pesan yaitu pesan-pesan yang akan disampaikan diformulasikan terlebih dahulu dengan menggunakan kata-kata, simbol dan sebagainya. Dan sebaliknya tindakan untuk menginterpretasikan dengan memahami pesan-pesan yang diterima disebut dengan *decoding*.

3. Pesan

Dalam komunikasi interpersonal pesan bisa berbentuk verbal (kata-kata) atau non verbal (gerakan, simbol) atau gabungan keduanya.

4. Saluran

Para pelaku komunikasi interpersonal pada umumnya bertemu secara tatap muka, sehingga terjalin hubungan antara pengirim dan penerima informasi.

5. Gangguan

Dalam komunikasi interpersonal sering terjadi kesalahpahaman yang disebabkan adanya gangguan saat berlangsungnya komunikasi.

6. Umpan balik

Umpan balik sangat penting dalam komunikasi interpersonal karena pengirim dan penerima secara terus-menerus dan bergantian memberikan umpan balik baik secara verbal maupun non verbal.

7. Bidang pengalaman

8. Komunikasi akan lebih efektif bila para pelaku yang terlibat dalam komunikasi mempunyai bidang pengalaman yang sama sehingga pembicaraan bisa berjalan dengan lancar.

9. Akibat

Dalam proses komunikasi selalu timbul adanya berbagai akibat, baik positif maupun negatif pada pihak-pihak yang terlibat dalam proses komunikasi.

10. Etika

Etika meliputi komunikasi yang pantas dan tidak pantas dilakukan dalam berkomunikasi.

2.2.3 Tujuan Komunikasi Interpersonal

Pada kehidupan manusia, komunikasi yang dilakukan oleh komunikator dengan komunikan memiliki tujuan yang ingin diperoleh dan disepakati. Oleh karena itu keberhasilan komunikasi interpersonal tidak terlepas dari tujuan komunikasi itu sendiri.

Hubungan interpersonal akan terbentuk dengan baik manakala ditandai dengan adanya empati, sifat positif, saling keterbukaan, dan sikap percaya. Kegagalan komunikasi terjadi bila isi pesan dipahami akan tetapi hubungan di antara komunikan menjadi rusak.

2.2.4 Indikator Komunikasi Interpersonal

Menurut Devito dalam Supriyanto (2017) indikator komunikasi interpersonal adalah :

1. Keterbukaan

Keterbukaan dalam pekerjaan merupakan salah satu kunci dalam kelancaran komunikasi antar sesama karyawan selama berada pada koridor yang tepat.

2. Empati

Rasa empati tentunya hanya bisa dirasakan oleh orang bukan perusahaan. Namun rasa empati pada setiap orang bisa memberikan dampak positif untuk perusahaan sehingga keduanya berhubungan. Dalam dunia kerja, hal yang perlu Anda ingat adalah Anda bekerja dengan orang dimana interaksi akan terus dilakukan dan Anda akan terus bertatap muka, bukan dengan perusahaan.

3. Dukungan

Saling memberi dukungan dengan antar karyawan adalah salah satu cara untuk mempererat hubungan antar karyawan agar memiliki hubungan emosional yang baik dan akan berdampak pada kinerja yang mereka hasilkan.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya (Robbins, 2008, p, 99). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Orang yang merasa puas menganggap kepuasan sebagai suatu rasa senang dan sejahtera karena dapat mencapai suatu tujuan atau sasaran. Setiap pimpinan perusahaan perlu mengetahui informasi mengenai kepuasan karyawannya dalam bekerja secara akurat sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam perusahaan.

Menurut Hasibuan (2009) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, dan memenuhi standar produktivitas.

Menurut beberapa definisi kepuasan kerja tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan dalam bekerja, sikap tersebut dapat tercermin dalam kedisiplinan, moral kerja, dan prestasi kerja. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila harapan-harapannya terpenuhi begitu juga sebaliknya apabila harapan karyawan tidak terpenuhi maka mereka tidak akan puas dalam bekerja. Sehingga kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan, dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja perawat.

2.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan seseorang terhadap kepuasan kerja. Teori tentang kepuasan kerja menurut Rivai (2004) adalah:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Mangkunegara (2006, p, 120) mengemukakan bahwa teori ketidaksesuaian atau teori kesenjangan memandang kepuasan pegawai tergantung kepada perbedaan antara apa yang didupatkannya dengan apa yang diharapkannya. Apabila yang didupatkan ternyata lebih rendah dari pada apa yang diharapkan, maka menyebabkan pegawai tersebut menjadi tidak puas dan merasa kecewa. Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Equity theory dikembangkan oleh Adam (1963). Adapun pendahulu teori ini adalah Zaeleznik (1956) dikutip dari Locke (1969) dalam As'ad (2000, p, 105). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan

merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi.

Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu *input*, *outcomes*, dan *comparison person*. *Input* ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan misalnya pendidikan, keahlian, pengalaman dan sebagainya. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti gaji, bonus, status, pengakuan, penghargaan, sedangkan yang dimaksud dengan *comparison person* adalah dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input* dan *outcomes* yang dimilikinya, dengan seseorang di tempat pekerjaan yang sama, atau tempat lain. Jika setelah melakukan perbandingan tersebut dianggap cukup adil maka karyawan akan merasa puas, sedangkan jika perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan maka karyawan akan merasa tidak puas.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*)

Herzberg (Mangkunegara, 2000, p, 122) menyatakan bahwa dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya kepuasan atau ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya adalah faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan factor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers Hygiene factors, job contents, extrinsic factors*, yang meliputi kebijakan administrasi, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawasan, hubungan antar pribadi dan dengan rekan sejawat, gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, dan kedudukan. Faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers, motivators, job content, intrinsic factors*, yang meliputi dorongan berprestasi, pengakuan kemajuan, kesempatan, berkembang, dan tanggung jawab.

Herzberg (Yasin,2002, p, 476) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidak puasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfiers* atau motivator dan *dissatisfiers*. *Satisfiers* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan, dan promosi. Faktor-faktor tersebut jika terpenuhi akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/kesejahteraan, supervisi teknis, hubungan antar pribadi rekan kerja, kebijakan, peluang untuk tumbuh, keamanan kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Faktor-faktor ini jika tidak terpenuhi, maka karyawan tidak akan puas dan kecewa. Jika faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, maka tidak muncul ketidakpuasan kerjanya karyawan tidak akan kecewa, meskipun belum terpuaskan.

Kepuasan kerja seseorang menurut teori tersebut di atas tergantung pada:

1. persepsi seseorang terhadap kondisi pekerjaan itu sendiri yang berpengaruh terhadap semangat kerja dan motivasi kerja seseorang
2. persepsi seseorang terhadap situasi di luar pekerjaan yang berpengaruh terhadap kondisi kesehatan mental seseorang. Persepsi seseorang tersebut dapat menimbulkan sikap terhadap pekerjaannya, yang akan tampak dalam perilakunya.

3. Jika keyakinan seseorang terhadap pekerjaannya sudah jelek, maka ketidakpuasan kerja akan terjadi, sehingga kecenderungan perilaku yang tampak adalah seseorang akan meninggalkan pekerjaan atau mengurangi usahanya. Perilaku yang tampak adalah orang yang bersangkutan tidak hadir dalam tugasnya, berperilaku yang kurang menguntungkan organisasi. Jika keyakinan seseorang terhadap pekerjaannya itu baik, maka ia akan menjunjung tinggi pekerjaannya, kepuasan kerja dirasakan olehnya dan perilaku yang mendukung organisasinya.

Berdasarkan beberapa teori tersebut di atas, teori dua faktor diduga lebih tepat bila diterapkan dalam penelitian ini. Teori dua faktor cenderung lebih spesifik dalam menentukan faktor-faktor pengaruh terhadap kepuasan kerja dibandingkan teori-teori yang lain. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja berdasarkan teori tersebut tidak seluruhnya di analisis dalam penelitian ini, karena di lapangan menunjukkan hanya beberapa gejala tertentu saja yang memberi indikasi adanya ketidak sesuaiannya dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dalam teori tersebut. Faktor-faktor yang berpengaruh bahwa kepuasan kerja ditetapkan dan yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah faktor gaji/kesejahteraan, faktor hubungan antar pribadi/rekan kerja, faktor mutu supervisi, faktor karakteristik pekerjaan dan faktor peluang untuk berkembang/ promosi.

2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbins (2008, p, 110), yaitu:

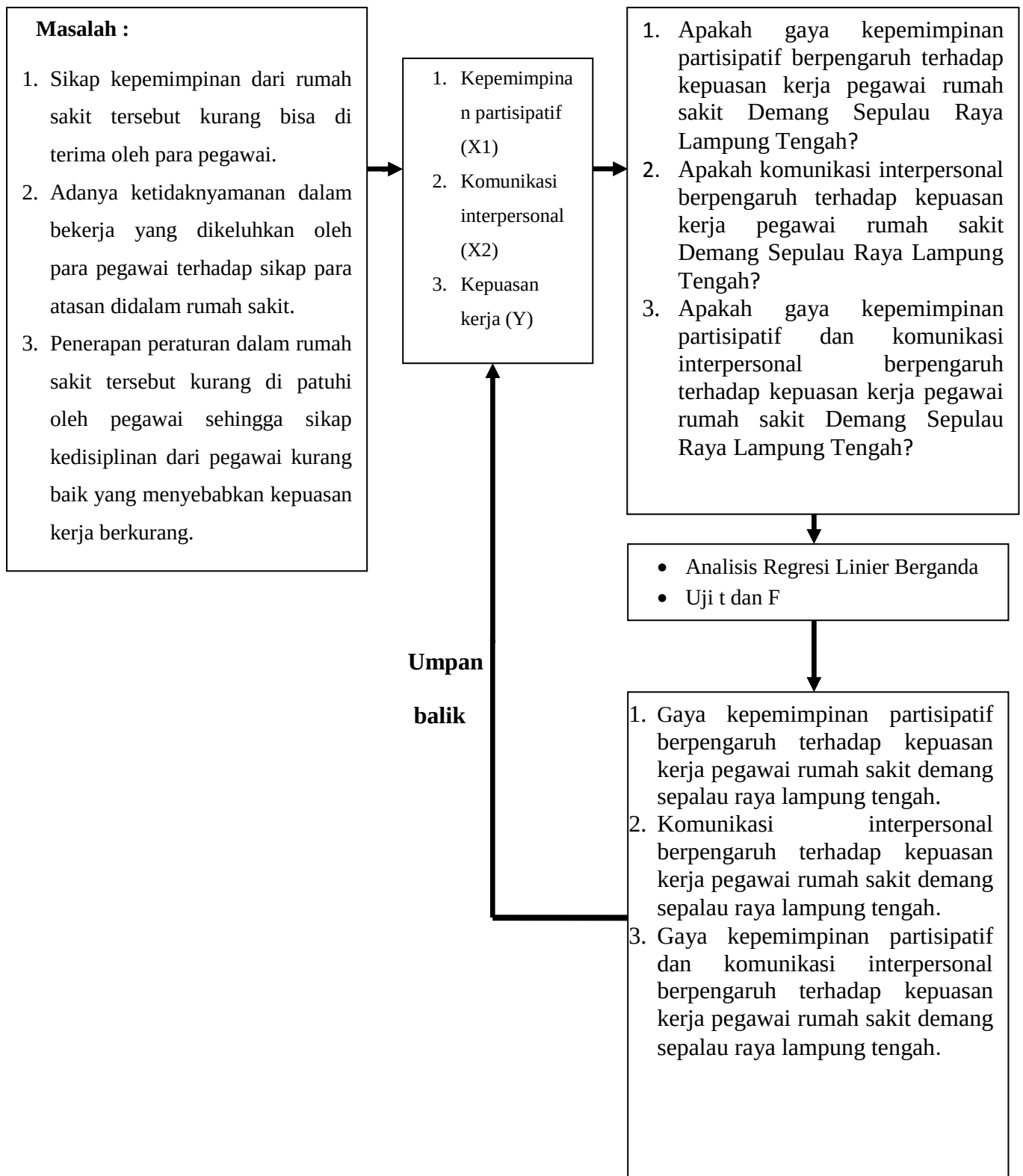
1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji/Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menjadi acuan pada penelitian ini adalah :

Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Darwito (2008)	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja (studi pada rsud kota semarang)	Analisis regresi	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi
I Gede Ade Eka Saputra dan I Gusti Ayu Dewi (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.Waskita Karya	Analisis regresi	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Isnan Arif Aryono	Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta	Analisis regresi	Kepemimpinan dan Lingkungan Berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.5 Kerangka Pikir



Gambar 2.1 Struktur Kerangka Pikir

2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015, p.64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum menjawab secara empirik. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis mengambil jawaban sementara atau hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja pegawai rumah sakit Demang Sepulau Raya Lampung Tengah.
2. Diduga terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja pegawai rumah sakit Demang Sepulau Raya Lampung Tengah.
3. Diduga terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja pegawai rumah sakit Demang Sepulau Raya Lampung Tengah.