

SKRIPSI

**PENGARUH *EMPOWERMENT* DAN
GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA PEGAWAI
PADA PT BRI (Persero) Tbk CABANG MAJENE**



SARMILA INDRA SARI NOOR

C01 16 380

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SULAWESI BARAT
MAJENE
2023**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH *EMPOWERMENT* DAN
GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA PEGAWAI
PADA PT BRI (Persero) Tbk CABANG MAJENE**



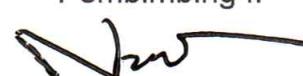
**SARMILA INDRA SARI NOOR
C01 16 380**

**Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Salah Satu
Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Sulawesi Barat
Telah Disetujui Oleh**

Pembimbing I


Magfirah, S.E., M.Si
NIDN: 0907037404

Pembimbing II


Nurwahyuni Syahrir, S.E., M.M
NIDN: 0021089304

Menyetujui,
Koordinator Program Studi Manajemen


Erwin, S.E., M.M
NIP: 19890903 201903 013

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

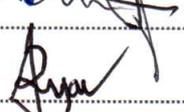
**PENGARUH *EMPOWERMENT* DAN
GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA PEGAWAI
PADA PT BRI (Persero) Tbk CABANG MAJENE**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

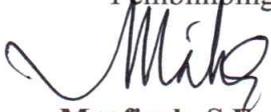
SARMILA INDRA SARI NOOR
C01 16 380

Telah di uji dan diterima Panitia ujian
Pada Tanggal 13 Juni 2023 dan dinyatakan Lulus

TIM PENGUJI

Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1. Magfirah, S.E., M.Si	Ketua	1) 
2. Nurwahyuni Syahrir, S.E., M.M	Sekretaris	2) 
3. Dr. Dra. Enny Radjab, M.AB	Anggota	3) 
4. Dr. H. Rahmat Hasanuddin, S.E., M.Si	Anggota	4) 
5. Arifhan Ady Dj, S.E., M.M	Anggota	5) 

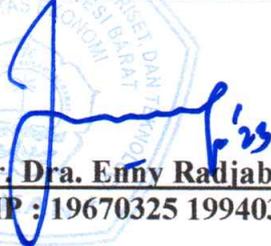
Telah Disetujui Oleh :

Pembimbing I

Magfirah, S.E., M.Si
NIDN: 0907037404

Pembimbing II

Nurwahyuni Syahrir, S.E., M.M
NIDN: 0021089304

Mengesahkan
Dekan
Fakultas Ekonomi


Dr. Dra. Enny Radjab, M.AB
NIP : 19670325 199403 2 001



PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sarmila Indra Sari Noor
NIM : C0116380
Program Studi : Manajemen

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa bahwa skripsi yang berjudul
**“PENGARUH *EMPOWERMENT* DAN GAYA KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA
PT BRI (Persero) Tbk CABANG MAJENE”**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Majene, 13 Juni 2023
Yang membuat pernyataan,



Sarmila Indra Sari Noor

ABSTRAK

Sarmila Indra Sari Noor, 2023 **Judul Skripsi Pengaruh *Empowerment* Dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Majene.** Penelitian ini dibimbing oleh Magfirah selaku pembimbing I dan Nurwahyuni Syahrir selaku pembimbing II.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Empowerment* dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Majene. Dengan metode kuantitatif menggunakan SPSS, terdapat 58 responden yang di jadikan sebagai sampel pada penelitian ini yaitu pegawai PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Majene. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada sampel penelitian. Analisis uji t dan uji F digunakan untuk menguji dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (2) Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (3) *Empowerment* dan gaya kepemimpinan situasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci : *Empowerment*, Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kepuasan Kerja

ABSTRACT

*Sarmila Indra Sari Noor, 2023 Thesis Title **The Effect of Empowerment and Situational Leadership Style on Employee Job Satisfaction at PT. BRI (Persero) Tbk Majene Branch.** This research was guided by Magfirah, as supervisor I and Nurwahyuni Syahrir, as supervisor II.*

*This study aims to determine the effect of Empowerment and Situational Leadership Style On Employee Job Satisfaction at PT. BRI (Pesrero) Tbk Majene Branch. With the quantitative method using SPSS, there were 58 respondents who were used as samples in this study, namely employees of PT. BRI (Pesrero) Tbk Majene Branch. The types of data used in this study are primary data. The data collection technique was carried out by distributing questionnaires to the research sample. Analysis *t* test and *F* test are used to test in this study. The results of this study indicate that (1) Empowerment have a positive and significant effect on the employee job satisfaction (2) Situational leadership style have a positive and significant effect on the employee job satisfaction (3) Empowerment and situational leadership style simultaneously have a positive and significant effect on the employee job satisfaction.*

Keywords : ***Empowerment, Situational Leadership Style and Job Satisfaction***

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang begitu pesat pada era saat ini membuat perusahaan maupun organisasi berlomba-lomba dalam meningkatkan performanya tidak terkecuali dalam bisnis perbankan, dimana dinamika baru terus bermunculan dalam menghadapi tuntutan bisnis pada era globalisasi dan abad informasi saat ini. Pencapaian visi dalam perusahaan seperti perbankan pun merupakan tolak ukur produktivitasnya. Dalam pencapaian visi tersebut pemanfaatan semua sumber daya perusahaan harus dilakukan dengan sebaik mungkin. Perusahaan merupakan kombinasi dari berbagai sumber daya ekonomi (*resource*) seperti alam, tenaga kerja, modal, dan manajemen (*managerial skill*) dalam memproduksi barang dan jasa untuk mencapai tujuan tertentu. Sumber daya manusia berperan sebagai faktor yang dibutuhkan untuk menjalankan organisasi, karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Dukungan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang tinggi bagi organisasi ataupun lembaga untuk menjalankan atau memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan dengan optimal.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) itu sangat penting dan perlu ada dalam suatu organisasi untuk menciptakan karyawan yang unggul, kreatif dan inovatif serta mampu bersaing, melihat semakin ketatnya persaingan antar perusahaan saat ini, tak terkecuali di sektor perbankan dimana pengelolaan

sumber daya manusia (SDM) di sektor perbankan berbasis kompetensi menjadi *urgent* dan *crusial*.

Tentunya dengan pengelolaan SDM yang baik perusahaan mengharapkan agar karyawannya akan bekerja maksimal dan memberikan hasil kerja yang efektif. Perusahaan dan karyawan disini saling membutuhkan, pun perusahaan harus memperhatikan, memahami dan memenuhi kebutuhan karyawannya dimana sesuai dengan kodratnya kebutuhan manusia sangat beraneka ragam bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tidak terbatas. Sehingga ketika perusahaan menyusun strategi untuk memenuhi kebutuhan karyawannya yang dimana hal tersebut nantinya bisa menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang pastinya akan berimbas pada kinerja dan performa yang baik dari karyawan.

Tingkat kepuasan kerja karyawan memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, dimana kepuasan disini akan mencerminkan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan inipun dapat dikatakan sebagai sesuatu yang bersifat individual karena masing – masing individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh I Gusti Agung Kristana Dhyana dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2018) menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan dukungan organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan inipun dapat dirasakan oleh karyawan karena beberapa faktor salah satunya disini dengan adanya *empowerment*, dimana *empowerment* dalam organisasi sangat diperlukan seperti dalam hal memberikan kesempatan pada

setiap karyawan untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diadakan, dimana dengan pelatihan ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai karena merasa dihargai oleh perusahaan dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri secara profesional, dapat meningkatkan keterampilan ataupun bakat pegawai dan juga dapat menambah pengetahuannya. Karyawan yang merasa diberdayakan akan termotivasi dan menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya karena diberikan kepercayaan, kesempatan, penghargaan dan komunikasi yang baik.

Komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan juga sangat diperlukan sehingga para karyawan benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi yang nyata pada pencapaian prestasi organisasi. Manajer dan karyawan harus berbagi informasi dan pengetahuan sehingga karyawan dapat benar-benar memahami tanggung jawab mereka dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Karyawan yang merasa diberdayakan oleh pihak perusahaan itu dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi mereka dan menunjukkan kepuasan mereka itu dengan memberikan performa terbaik bagi perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ida Bagus dan Anak Agung pada departemen *food and beverage* di Prama Sanur Beach Hotel yang meneliti tentang pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan dan dalam penelitian ini menemukan hasil bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Memberdayakan karyawan itu tidak lepas dari peran pemimpin itu sendiri. Keberadaan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi itu bertugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi dimana dalam pencapaian tujuan itu seorang pemimpin itu mampu menarik perhatian dan hati para karyawannya untuk mendukungnya sehingga para karyawan tersebut dapat bergerak dan berusaha secara optimal untuk mencapainya.

Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan dan salah satunya adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional ini berfokus pada pengikut, dimana tingkat kesiapan pengikutnya menjadi tolak ukur suatu kematangan dan mampu membentuk suatu kemandirian guna menjalankan tugas – tugas yang diberikan pemimpin. Pencapaian tujuan bersama dalam organisasi ini pemimpin dituntut untuk bisa mempengaruhi bawahannya, pemimpin dalam posisi ini harus memiliki sikap kepemimpinan yang kuat.

Kemampuan seorang pemimpin dalam mendiagnosa isyarat lingkungan, lalu mengidentifikasi dan memodifikasi gaya kepemimpinan yang sesuai. Seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan situasional harus memperhatikan kematangan seorang karyawan. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang atau kelompok untuk memikul tanggungjawab, mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi

tertentu. Maka perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep berkaitan tugas tertentu dan bergantung pada hal yang ingin dicapai pemimpin.

Gaya kepemimpinan situasional menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan menentukan tingkat kematangan individu atau kelompok yang akan dipengaruhi. Pendekatan dalam penerapan gaya kepemimpinan itu akan berbeda karena dipengaruhi oleh kesiapan karyawan untuk menerima gaya tersebut, karena usia, masa kerja, dan latar belakang karyawan yang beragam. Gaya kepemimpinan ini akan selalu berusaha menyesuaikan dengan keadaan yang dihadapi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam menyesuaikan atau beradaptasi dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya, hal ini sesuai dengan kondisi persaingan saat ini. Dalam era persaingan global saat ini kondisi lingkungan selalu berubah sehingga agar dapat memenangkan persaingan tersebut perusahaan harus dituntut untuk lebih adaptif terhadap lingkungan.

Kepemimpinan memegang peran penting dalam perencanaan dan pengembangan strategi perusahaan. Dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional tersebut, salah satu unsur penting bagi kesuksesan pemimpin di dalam mengendalikan, mengarahkan, dan membimbing bawahannya. Ketika karyawannya nyaman dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpinnya, dalam hal ini pemimpin tersebut memiliki sikap baik yang dimilikinya itu akan dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya. Pemimpin yang baik dalam memimpin karyawan, akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri. Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang

kokoh dilihat dari cara berkomunikasi, pemberian motivasi, kemampuan memimpin serta dalam pengambilan keputusan.

Penelitian yang dilakukan oleh Prayatna dan Made (2016) yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres kerja dan kepuasan kerja karyawan pada Fave Hotel Seminyak, menemukan hasil bahwa untuk variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Solihin (2019) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja, *organizational citizen behavior* dan kinerja karyawan pada perusahaan keluarga (studi kasus pada PT. Putra Karella Group), menemukan hasil bahwa kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Objek dalam penelitian ini adalah PT BRI (Persero) Tbk Cabang Majene yang beralamat di Jl. Gatot Subroto No. 17, Kabupaten Majene, Provinsi Sulawesi Barat yang bergerak di bidang pelayanan kantor cabang dalam negeri ini, merupakan lembaga perbankan yang menyediakan pembiayaan untuk kegiatan usaha nasabahnya, telah berkomitmen untuk menjadi pendorong perekonomian Sulawesi Barat. Berdasarkan Pasal 1 Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang perubahan atas Undang-Undang nomor: 2 tahun 1992 tentang perbankan, dinyatakan bahwa bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Dari hasil observasi yang dilakukan pada PT BRI (Persero) penulis menemukan hasil bahwa pada perusahaan PT BRI (Persero) Tbk Cabang Majene ini karyawannya masih kurang diberdayakan. Tugas pemimpin untuk melatih dan meningkatkan keterampilan karyawan berdasarkan rencana pengembangan karyawannya itu masih kurang maksimal. Karyawan mengharapkan agar semua karyawan diberikan kesempatan untuk di ikutkan dalam kegiatan pendidikan maupun pelatihan-pelatihan yang di berikan oleh perusahaan, terutama untuk mengembangkan *skill* dan pengetahuan karyawan tentang dunia perbankan itu sendiri. Komunikasi antar pimpinan dan bawahan pun masih terbilang kurang, dimana dalam mengomunikasikan tentang hambatan-hambatan yang dihadapi karyawan itu masih terbilang tidak mudah, dikarenakan ada batasan antara pimpinan dan karyawan dalam bekerjasama. Dari masalah tersebut juga dapat dilihat bahwa keterlibatan pemimpinnya untuk memberikan saran dalam upaya menyelesaikan pekerjaannya masih kurang dan juga keputusan pemimpin dalam menentukan karyawan yang akan di ikutkan dalam pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan apa yang telah ditemukan diatas maka penulis tertarik untuk mengangkat judul “Pengaruh *Empowerment* dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Majene”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Apakah *empowerment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Majene?

2. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Majene?
3. Apakah *empowerment* dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Majene?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas maka dapat ditentukan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *empowerment* terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Majene.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Majene.
3. Untuk mengetahui pengaruh *empowerment* dan gaya kepemimpinan situasional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Majene.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dan dapat di peroleh pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian secara teoritis adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini di harapkan dapat menambah referensi, informasi, dan bukti empiris khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengaruh *empowerment* dan gaya kepemimpinan situasional terhadap

kepuasan kerja pegawai pada PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk Cabang Majene.

2. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang semakin dalam mengenai konsep kesuksesan karier, khususnya tentang pengaruh *empowerment* dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk Cabang Majene agar analisis hubungannya semakin memperkaya ilmu manajemen sumber daya manusia.
3. Untuk peneliti, menambah wawasan keilmuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang *empowerment* dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk Cabang Majene.

1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian secara praktis dalam penelitian ini adalah di harapkan dapat menjadi bahan masukan pada PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk Cabang Majene dalam masalah pengaruh *empowerment* dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk Cabang Majene. Bagi peneliti selanjutnya dapat dijadikan sebagai bahan referensi yang tertarik dengan *empowerment* dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2013).

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut A.F Stoner (dikutip dari Sondang P. Siagian, 2013:6), “Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”. Adapun menurut (Hasibuan, 2016:10), “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sumber daya manusia (SDM) harus diolah sebaik mungkin, sehingga individu dalam menjalankan tugas dengan rasa nyaman dan menghasilkan SDM yang maksimal”.

2.1.2. *Empowerment*

2.1.2.1. *Pengertian Empowerment*

Ismail dkk. (dalam Samiun Bariya dkk, 2017:49) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan pendekatan yang demokratis dimana pimpinan mendorong karyawan untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pekerjaan. Terdapat dua karakteristik pemberdayaan yaitu karyawan didorong untuk menggunakan inisiatif mereka sendiri, dan karyawan tidak hanya diberi wewenang saja tetapi juga diberi sumber daya untuk melakukan pengambilan keputusan sesuai kreativitas dan inovasi mereka.

Pemberdayaan merupakan pemberian dorongan yang dilakukan oleh pemimpin diberikan kepada para karyawan untuk meningkatkan bakat, keterampilan dan pengalaman karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu dan meningkatkan efisiensi dalam bekerja untuk mencapai suatu tujuan. Dampak dari pemberdayaan karyawan yakni dapat mendorong karyawan bekerja secara optimal, dengan membangun pengetahuan, kemampuan, atau keterampilan karyawan dalam bekerja secara efektif dan efisien, sehingga karyawan akan merasa puas dalam pekerjaannya (Ni kadek savitri dan yeyen komalasari 2021:16). Contoh pemberdayaan menurut Irwan (2022) adalah ketika para pemimpin menghabiskan waktu secara teratur untuk melatih dan meningkatkan keterampilan karyawan berdasarkan rencana pengembangan karyawan.

2.1.2.2. Pendekatan *Empowerment*

Pendekatan Pemberdayaan menurut (Newstrom dan Davis, 2002) ada lima pendekatan pemberdayaan karyawan, yaitu :

1. Membantu karyawan untuk memperoleh penguasaan atas pekerjaannya, memberikan pelatihan yang layak, bimbingan dan pengarahan yang sesuai.
2. Memberikan lebih banyak keleluasaan, memberi karyawan kebebasan atas pekerjaannya dan membuat mereka bertanggung jawab atas hasilnya.
3. Memberikan contoh pelaksanaan tugas yang sukses, memperbolehkan karyawan mengamati rekan kerja yang sudah melaksanakan pekerjaan dengan baik.
4. Menggunakan motivasi dan bujukan sosial, memberikan pujian, dorongan dan umpan balik secara verbal untuk meningkatkan kepercayaan diri.
5. Memberikan dukungan emosional, mengurangi stress dan kegelisahan dengan memberikan tugas yang jelas, memberikan bantuan dalam pelaksanaan tugas serta perhatian yang tulus.

2.1.2.3. Indikator *Empowerment* (Pemberdayaan)

Langkah manajemen yang bisa menjamin keberhasilan *empowerment* sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi adalah dengan mengembangkan pemahaman mengenai *empowerment* dan kesempatan yang dapat mendukung *empowerment* karyawan. Diperlukan juga pemahaman

karyawan pada tugas dan harapan, hendaknya manajer perlu menciptakan, mempertahankan, dan juga meningkatkan kepercayaan karyawan, dan juga mengintegrasikan program pemberdayaan (Sutrisno, 2010: 43).

Menurut Khan dan Worldwide (dalam Sutrisno, 2010: 43) model *empowerment* sumber daya manusia yang terintegrasi dan efektif terdiri dari enam tahapan yaitu :

1. *Desire*

Pada tahap awal yaitu membiasakan untuk berinisiatif sendiri dan melakukan pendelegasian serta melibatkan karyawan.

2. *Trust*

Terdapat kepercayaan dari manajemen untuk membagikan informasi dan saran-saran tanpa rasa cemas.

3. *Confidence*

Dengan adanya kepercayaan dari pihak manajemen dengan mengekspresikan gambaran tentang kemampuan karyawan maka akan menimbulkan rasa percaya diri pada diri karyawan.

4. *Credibility*

Menjaga kredibilitas dengan memberikan penghargaan serta mengembangkan lingkungan kerja yang dapat mendorong berkompetisi secara sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi.

5. *Accountability*

Pada tahap ini merupakan bentuk pertanggung jawaban dari karyawan pada tugas yang diberikan dengan menetapkan peraturan, standar, dan penilaian secara konsisten dan jelas.

6. *Communication*

Pada tahap terakhir yaitu terdapat komunikasi guna mengomunikasikan hasil kerja serta menghasilkan pengertian diantara para karyawan.

2.1.3. Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Yani (dalam Elferida, 2017), gaya kepemimpinan adalah cara meningkatkan kelompok untuk mencapai sesuatu melalui motivasi, pemimpin harus lebih terkait dengan kepuasan kerja dan penciptaan suatu gambaran yang jelas tentang bagaimana para bawahan dapat memperoleh suatu penghargaan berdasarkan pada pencapaian kinerjanya.

Pegawai akan dapat memiliki kinerja yang baik dan dapat memuaskan mereka itu bergantung pada seperti apa kepemimpinan, kesempatan dalam hal ini peluang dan juga kompetensinya. Seperti telah dijelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kepemimpinan, kemampuan (kompetensi), dan kesempatan / peluang (Robbin dalam Ahmad Kurniawan (2017).

Menurut Rivai (2012), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar tepat sasaran organisasi tercapai.

2.1.3.2. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan atau *style of leadership* merupakan cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya atau menjalankan fungsi managemennya dalam memimpin bawahanannya. Adapun gaya-gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut (Mattayang, 2019):

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang dapat dilakukan dimana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan. Gaya tersebut terkadang disebut sebagai gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan adanya kesederajatan, kepemimpinan partisipatif atau konsultatif. Pemimpin yang berkonsultasi kepada anak buahnya dalam merumuskan suatu tindakan putusan bersama.

2. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif memiliki ciri-ciri yaitu pemimpin akan jarang dalam memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi tersebut diharapkan bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. Gaya kepemimpinan delegatif ini memiliki ciri khas dari perilaku pemimpin didalam melakukan tugasnya sebagai pemimpin, dengan demikian maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi adanya karakter pribadinya. Kepemimpinan delegatif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan untuk bawahannya yang mempunyai kemampuan, agar bisa menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu tidak bisa dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai macam sebab. Gaya kepemimpinan delegatif ini sangat cocok dilakukan kalau staff yang dimiliki ternyata mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi. Dengan demikian pimpinan tak terlalu banyak dalam memberikan perintah kepada

bawahannya, bahkan pemimpin akan lebih banyak dalam memberikan dukungan untuk bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya kepemimpinan birokratis ini dilukiskan dengan pernyataan "Memimpin berdasarkan adanya peraturan". Perilaku memimpin yang ditandai dengan adanya keketatan pelaksanaan suatu prosedur yang telah berlaku untuk pemimpin dan anak buahnya. Pemimpin yang birokratis, secara umum akan membuat segala keputusan itu berdasarkan dari aturan yang telah berlaku dan tidak ada lagi fleksibilitas. Segala kegiatan mesti terpusat pada pemimpin dan sedikit saja diberikan kebebasan kepada orang lain dalam berkreasi dan bertindak, itupun tak boleh melepaskan diri dari ketentuan yang sudah berlaku. Beberapa ciri gaya kepemimpinan birokratis ialah sebagai berikut:

- a. Pimpinan akan menentukan segala keputusan yang berhubungan dengan seluruh pekerjaan dan akan memerintahkan semua bawahan untuk bisa melaksanakannya.
- b. Pemimpin akan menentukan semua standar tentang bagaimana bawahan akan melakukan tugas.
- c. Adanya sanksi yang sangat jelas kalau seorang bawahan tidak bisa menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang sudah ditentukan.

4. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Gaya ini akan mendorong kemampuan anggota dalam mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang telah dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya tersebut hanya dapat berjalan jika bawahan mampu memperlihatkan tingkat

kompetensi dan keyakinan dalam mengejar tujuan dan sasaran yang cukup tinggi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali dalam menggunakan kekuasaannya atau sama sekali telah membiarkan anak buahnya untuk berbuat dalam sesuka hatinya.

5. Gaya Kepemimpinan Otoriter/*Authoritarian*

Gaya pemimpin yang telah memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang ingin diambil dari dirinya sendiri dengan secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab akan dipegang oleh pemimpin yang bergaya otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya sekedar melaksanakan tugas yang sudah diberikan. Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya mengarah kepada tugas, artinya dengan adanya tugas yang telah diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini mesti diproyeksikan dalam bagaimana ia dalam memerintah kepada bawahannya agar mendapatkan kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah menjadi suatu mesin yang hanya sekedar digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tidak pernah sekalipun diperhatikan.

6. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kelebihan dari gaya kepemimpinan karismatis ini ialah mampu menarik orang. Mereka akan terpesona dengan cara berbicaranya yang akan membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan memiliki gaya kepribadian ini akan visionaris. Mereka sangat menyenangi akan perubahan dan adanya tantangan. Mungkin, kelemahan terbesar dari tipe kepemimpinan model ini dapat

di analogikan dengan peribahasa Tong Kosong yang Nyaring Bunyinya. Mereka hanya mampu menarik orang untuk bisa datang kepada mereka, setelah beberapa lama kemudian, orang-orang yang datang tersebut akan kecewa karena adanya ketidak-konsistenan apa yang telah diucapkan ternyata tidak dilakukan, ketika diminta dalam pertanggungjawabannya, si pemimpin akan senantiasa memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

7. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini terdapat di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali selalu melihat dari satu sisi, yaitu pada sisi keuntungan dirinya, sisanya melihat dari sisi keuntungan pada lawannya. Hanya pemimpin dengan menggunakan kepribadian putih ini yang hanya bisa melihat kedua sisi dengan jelas, apa yang dapat menguntungkan dirinya dan juga dapat menguntungkan lawannya. Kesabaran dan kepasifan merupakan kelemahan pemimpin dengan menggunakan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat begitu sabar dan sanggup dalam menerima tekanan. Mereka dapat menerima perlakuan yang tak menyenangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak menerimanya, dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya akan meninggalkan si pemimpin.

8. Gaya Kepemimpinan Moralis

Kelebihan dari gaya kepemimpinan moralis seperti ini ialah pada umumnya mereka hangat dan sopan untuk semua orang, mereka mempunyai empati yang tinggi terhadap segala permasalahan dari para bawahannya, juga sabar, murah hati dan segala bentuk kebajikan-kebajikan ada dalam diri pemimpin tersebut. Orang-

orang akan datang karena kehangatannya terlepas dari semua kekurangannya. Kelemahan dari pemimpinan seperti ini ialah emosinya. Rata-rata orang seperti ini sangatlah tidak stabil, terkadang dapat tampak sedih dan sangat mengerikan, kadang pula bisa saja sangat begitu menyenangkan dan bersahabat.

9. Gaya Kepemimpinan Administratif

Gaya kepemimpinan tipe ini akan terkesan kurang inovatif dan telalu kaku dalam memandang aturan. Sikapnya sangat konservatif serta kelihatan sekali takut di dalam mengambil resiko dan mereka cenderung akan mencari aman.

10. Gaya Kepemimpinan Analitis (*Analytical*)

Dalam gaya kepemimpinan tipe ini, biasanya untuk pembuatan keputusan didasarkan pada suatu proses analisis, terutama analisis logika dari setiap informasi yang didapatkan. Gaya ini akan berorientasi pada hasil dan akan lebih menekankan pada rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang. Kepemimpinan model ini sangatlah mengutamakan logika dengan menggunakan beberapa pendekatan-pendekatan yang masuk akal serta kuantitatif.

11. Gaya Kepemimpinan Entrepreneur

Gaya kepemimpinan ini sangatlah menaruh perhatian pada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang mengutamakan untuk kebutuhan akan kerjasama. Gaya kepemimpinan model ini biasanya akan selalu mencari pesaing dan akan menargetkan standar yang tinggi.

12. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang ditujukan untuk bisa memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dijalankan secara bersama-

sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberikan arahan dan makna pada suatu kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan dengan visi yang jelas.

13. Gaya Kepemimpinan Situasional

Inti dari teori kepemimpinan situasional ialah bahwa suatu gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan dapat berbeda-beda, tergantung dari seperti apa tingkat kesiapan para pengikutnya. Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional ialah mengenai tidak adanya gaya kepemimpinan yang paling terbaik. Teori kepemimpinan situasional akan bertumpu pada dua konsep yang fundamental yaitu tingkat kesiapan / kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.

14. Kepemimpinan Militeristik

Tipe pemimpin seperti ini sangatlah mirip dengan tipe pemimpin yang otoriter yang merupakan tipe pemimpin yang senantiasa bertindak sebagai diktator terhadap para anggota kelompoknya. Sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik yaitu lebih banyak dalam menggunakan sistem perintah atau komando, keras dan sangat begitu otoriter, kaku dan seringkali untuk kurang bijaksana; menghendaki adanya kepatuhan yang mutlak dari bawahan, sangat menyenangi suatu formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang terlalu berlebihan; menuntut adanya sebuah disiplin yang keras dan kaku dari para bawahannya; tidak menghendaki adanya saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya; dan komunikasi hanya dapat berlangsung searah.

2.1.3.3. Gaya Kepemimpinan Situasional

2.1.3.3.1. Definisi Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Wibowo dalam Sulfitri (2022:15) gaya kepemimpinan situasional adalah gaya yang lebih menekankan pada para pengikutnya dan tingkat kematangan mereka. Gaya kepemimpinan situasional juga merupakan gaya kepemimpinan atau cara kinerja kepemimpinan dalam membimbing, mendorong, melaksanakan, serta mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan dan menggunakan semua kemampuannya secara optimal dengan menggabungkan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dan bawahan.

Menurut Mariam (dalam Solihin : 2019), kepemimpinan yang baik akan menciptakan kepuasan bagi bawahannya serta meningkatkan kinerja para bawahannya dengan segala pengaturan dan pengarahan yang baik.

Menurut Paul Hersey dan Blanchard (dalam Sulfitri, 2022:15) gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada keterkaitan, yaitu :

1. Jumlah pengarahan yang diberikan oleh pemimpin.
2. Besarnya dukungan sosial dan emosional yang diberikan oleh pemimpin.
3. Tingkat kematangan dan kesiapan para pengikut saat melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.

Konsep ini dirancang untuk membantu orang untuk menjalankan gaya kepemimpinan terlepas dari perannya yang lebih efektif dalam interaksi dengan orang lain. Secara konseptual pemimpin melengkapi pengetahuan dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya.

Dengan demikian meskipun banyak variabel situasional yang penting lainnya seperti tugas-tugas, pekerjaan, organisasi, waktu kerja dan pengawasan akan tetapi penekanan dalam gaya kepemimpinan situasional ini hanya perilaku pemimpin dan bawahannya.

Gaya kepemimpinan situasional harus disesuaikan dengan situasi, terutama dengan mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Gaya kepemimpinan situasional harus mampu mengenali situasi tertentu kemudian mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang sesuai untuk situasi tersebut. Seorang pemimpin lebih berorientasi pada kemauan bawahan untuk dapat menerima gaya kepemimpinan, karena pendekatan terhadap bawahan berbeda-beda. Menurut Hersey & Blanchard, (dalam Sulfitri, 2022:16) gaya kepemimpinan situasional lebih menekankan petunjuk dan arahan, dukungan emosional, serta tingkat kematangan bawahan dalam menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan situasional melihat kematangan sebagai kemauan dan kemampuan bawahannya untuk memikul tanggung jawab dan mengarahkan perilakunya sendiri dalam situasi tertentu.

Dalam mengembangkan gaya kepemimpinan situasional yang perlu diperhatikan adalah seseorang harus memiliki keterampilan khusus, Avenus, (dalam Sulfitri, 2022:17), yaitu :

1. Keterampilan analitis (*analytical skill*) adalah kemampuan menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugasnya.

2. Kemampuan fleksibel (*flexibility atau adaptability skills*) adalah kemampuan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat berdasarkan analisis situasi.
3. Kemampuan komunikasi (*communication skills*) adalah kemampuan untuk menjelaskan perubahan gaya kepemimpinan yang di terapkan.

2.1.3.3.2. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Dari sebagian spekulasi di atas, cenderung beralasan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang adaptif di mana pemimpin terlebih dahulu menganalisis keadaan saat ini dan mencari tahu gaya mana yang tepat untuk diterapkan. Indikator yang diukur dalam gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (dalam Harbani Pasolong 2013) dalam (Darsan,2022:22) yaitu sebagai berikut :

a. *Telling* (Gaya Intruksi Pemimpin)

Telling yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Ketidakinginan bawahan merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuan yang berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian gaya pengarah (G1) yang jelas dan spesifik yang cocok diterapkan oleh pemimpin. Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Oleh karena itu, perilaku intruksi pemimpin yang dirujuk, karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang

mengintruksikan bawahan tentang apa, bagaimana dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.

b. *Selling* (Gaya Konsultasi Pemimpin)

Selling yaitu diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab, yaitu memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan. Dengan demikian gaya konsultasi yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan dukungan untuk memperkuat kemampuan dan antusias. Perilaku konsultasi yang dirujuk karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Namun melalui komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi bawahan yang tinggi pada saat yang sama tanggung jawab dan kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.

c. *Participating* (Gaya Partisipasi Pemimpin)

Participating yaitu yang diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat perkembangan ini, memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan bawahan seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan, oleh sebab itu pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung, tanpa mengarahkan yaitu partisipasi mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi

bawahan. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam melaksanakan tugas.

d. *Delegating* (Gaya Delegasi Pemimpin)

Delegating yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan tinggi. Dalam hal ini bawahan dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian gaya “delegasi” yang berprofil rendah yang memberikan sedikit pengarahan atau pendukung memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Bawahan diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan, dan dimana melakukan pekerjaan. Oleh karena tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku pada tugas yang rendah.

2.1.4. Kepuasan Kerja Pegawai

2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dan penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Luthans (dalam Zabdy dkk. 2016:32), kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (dikutip dari Wibowo, 2014) memberikan defenisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya.

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 (Afandi, 2018 : 74).

Kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik itulah artian dari kepuasan kerja. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Nuraini, 2013 :114).

Kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif. Jika seseorang bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia puas terhadap pekerjaannya, sebaliknya, jika karyawan bersikap negatif terhadap pekerjaannya maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya (Wirawan, 2013 : 698).

2.1.4.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Hasibuan, 2013) adalah sebagai berikut :

1. Balas jasa yang adil atau Kompensasi

Merupakan pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

2. Penempatan Karyawan

Menempatkan posisi yang tepat pada karyawan sesuai dengan keahlian karyawan tersebut.

3. Beban Kerja

Besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma dan waktu.

4. Suasana dan lingkungan kerja

Keadaan suatu tempat yang membuat rasa aman dan nyaman.

5. Sikap pimpinan

Yaitu sikap seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atau sikap atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan. Hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

6. Sikap pekerjaan atau isi pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan dan sifatnya monoton atau tidak monoton.

2.1.4.3. Teori Kepuasan Kerja

Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal menurut (Zainal dkk, 2015:620) adalah sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga

terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. *Input* adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*). Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* 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. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas.

2.1.4.4. Indikator Kepuasan Kerja Pegawai

Indikator kepuasan karyawan menurut (Afandi, 2018:82) adalah sebagai berikut :

a. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

b. Upah

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

c. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

d. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

e. Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.2. Penelitian Terdahulu / Tinjauan Empirik

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan. Hasil penelitian yang pernah diteliti mengenai pengaruh *empowerment* (pemberdayaan) dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pegawai, antara lain sebagai berikut :

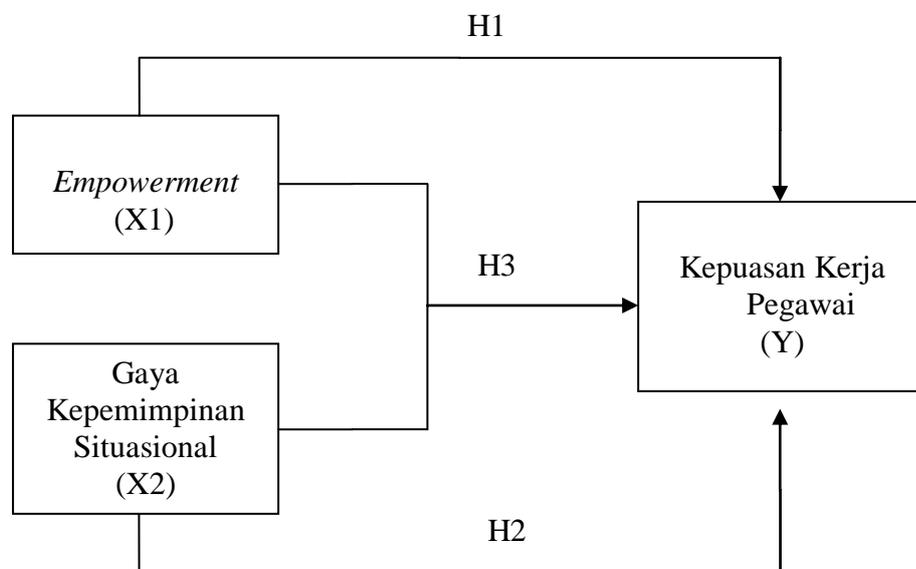
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu / Tinjauan Empirik

NO	Nama Penulis, Tahun dan Judul Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Perbedaan	
			Peneliti Terdahulu	Rencana Penelitian
1	Ni Kadek Savitri dan Yeyen Komalasari. (2021) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pemberdayaan Karyawan dan Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan".	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemberdayaan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara simultan gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Obyek penelitian pada Karyawan The Santai Umalas-Bali.	Menggunakan variabel gaya kepemimpinan, pemberdayaan, dan kepuasan kerja.
2	Zabdy. dkk. (2016) "Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, Dan Pemberdayaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank BCA Tbk Manado".	Secara simultan lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan / pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan secara parsial pemberdayaan SDM pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Obyek penelitian pada PT. Bank BCA Tbk Manado"	Menggunakan variabel pemberdayaan dan kepuasan kerja.

NO	Nama Penulis, Tahun dan Judul Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Perbedaan	
			Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian
3	Ismail Saleh (2022). “Pengaruh Manajemen Pendidik dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SDIT Darogaatul Uluum Depok Jawa Barat”.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pertama terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen pendidik terhadap kepuasan kerja guru. Kedua, terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja guru.	Obyek penelitian di SDIT Darogaatul Uluum Depok Jawa Barat.	Tidak menggunakan variabel manajemen pendidik.
4	Solihin Mattalatta (2019). “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja, <i>Organizational Citizen Behavior</i> dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada PT. Putra Karella Group)”.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan <i>Organizational Citizen Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Obyek penelitian (Studi Kasus Pada PT. Putra Karella Group).	Tidak menggunakan variable <i>Organizational Citizen Behavior</i> dan variabel kinerja

2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (variabel independen) adalah *empowerment* (X1) dan gaya kepemimpinan situasional (X2) sedangkan untuk variabel terikat (variabel dependen) adalah kepuasan kerja pegawai (Y). Untuk mengetahui pengaruh *empowerment* dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan, maka dibuatlah suatu kerangka berpikir sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Keterangan:

H1 : Hipotesis 1

H2 : Hipotesis 2

H3 : Hipotesis 3

2.4. Hipotesis Penelitian

Menurut Arikunto (2019) hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai akhirnya terbukti melalui data yang telah dikumpulkan. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan kerangka berpikir maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis (1) : *Empowerment* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Majene.
2. Hipotesis (2) : Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Majene.
3. Hipotesis (3) : *Empowerment* dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Majene.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat penulis sampaikan setelah melakukan penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *Empowerment* dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Empowerment* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Majene memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Artinya semakin baik *empowerment* yang diterapkan maka akan semakin baik pula kepuasan kerja pegawai.
2. Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Majene. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan maka semakin baik pula kepuasan kerja pegawai.
3. *Empowerment* dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Majene. Setiap peningkatan *Empowerment* dan Gaya Kepemimpinan Situasional kearah yang lebih baik akan berdampak pada peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Majene.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Majene, maka dapat diajukan beberapa saran yang kiranya dapat menjadi pertimbangan diantaranya :

1. Bagi pihak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Majene.

Untuk pihak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Majene sebaiknya memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diadakan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, memberikan ruang konsultasi untuk mengomunikasikan hambatan-hambatan yang hadapi oleh pegawai.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk menambah pengetahuan dan sekaligus sebagai bahan perbandingan untuk penelitian serupa dan juga mengembangkan penelitian ini dengan menambah variabel lain karena masih banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Majene

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Arikunto, S. 2019. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka cipta.
- Aziz, Anugerah Yanuar.2021. *Pengaruh Empowerment dan Self Efficacy Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di RSUD Kota Makassar dan RS Stella Maris*. Skripsi. Universitas Hasanuddin Makassar
- Darsan. 2022. *Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan Pada Cv Daeng Kuliner Makassar*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar
- Davis, Keith, and Newstrom, John,W. 2002. *Organizational Behavior At Work.. New York. Mc Graw – Hill 11 edition*
- Dhyana, I Gusti Agung Kristana dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pemberdayaan Karyawan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 7, Hal. 2302-8912.
- Edy Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Elferida. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Himawan Putra Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*. Vol.3. No 2.
- Harbani, Pasolong. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : CV.Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harrison, C. 2020. *Contingency Leadership Theory. In Traditional Paradigms of Leadership*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-40805-3_3
- Ida Bagus Winastya Pratama dan Anak Agung Ayu Sriathi.2016. Pengaruh Stres Kerja dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Prama Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 4. No. 11.

- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., And Yusuf, M.H.. 2011. An Empirical Study Of The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment And Organizational Commitment. *Business And Economics Research Journal*. Hal. 89–107 Vol 2, No 1.
- Ismail Saleh. 2022. Pengaruh Manajemen Pendidik dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SDIT Darojaatul Ulum Depok Jawa Barat. *Institut PTIQ Jakarta*
- Irwan. 2022. Pahami Perbedaan Antara Delegasi dan Pemberdayaan Karyawan. <https://sbm.itb.ac.id>.
- Kurniawan, Ahmad. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada KSP KOPDA Belitang)*. Skripsi, Universitas Lampung Bandar Lampung
- Mangkunegara, P. Anwar. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rasdakarya,
- Mattayang, Besse. 2019. Tipe Dan Gaya Kepemimpinan Suatu Tinjauan Teoritis. *Jurnal. JEMMA*. Volume 2 Nomor 2.
- Megawana Marantina.P dan Muhammad Irwansyah Hasibuan. 2016. Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Abdi Budi Mulia Teluk Panji. *Jurnal Ecobisma*. Vol. 3. No. 2.
- Ni Kadek, Savitri dan Yeyen Komalasari.2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pemberdayaan Karyawan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan The Santai Umalas-Bali. *Universitas Dhyana Pura*. ISSN : 1978-6069. Vol.16. No. 2.
- Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Aini Syam: Pekanbaru.
- Neksen, Alpin, Muhammad Wadud, Susi Handayani. 2021. Pengaruh Beban Kerja dan Jam Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Grup Global Sumatera. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*. ISSN : 2745-7257. Vol. 2. No. 2.
- Prayatna, Agus Heri dan Made Subudi. 2016 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Fave Hotel Seminyak”. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 2302 – 8912. Vol. 5, No. 2.

- Putra, Irham Pratama. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Alpha Hotel Pekanbaru). *JOM FISIP* Vol. 4 No. 2
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy. 2011. Organizational behavior. Fourteenth Edition. *Pearson education*. New Jersey 07458. 77-89
- Samiun, Bariya., Herman Sjahrudin, Suseno H. Purnomo. 2017. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Organisasi Manajemen*. Hal 47-61.
- Siagian. 2013. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Bumi aksara, Jakarta.
- Sinta, Dewi. 2018. *Analisis Pengaruh Kualitas Produk dan Kualitas Layanan Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Kasus pada Konsumen Ayam Goreng Nelonggo Cabang Jl. Soekarno Hatta Malang)*. Skripsi. Universitas Brawijaya Malang
- Sinurat, Elferida J. 2017. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Himawan Putra Medan”. *Jurnal; Ilmiah Methonomi*. Vol. 3. No. 2.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sulfitri Devi. 2022. *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Dinas Kesehatan Di Kabupaten Soppeng*. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar
- Suryani, Ni Kadek dan I Wayan Gde Sarmawa. 2014. “ Empowerment Dan Job Involvement Pengaruhnya Terhadap Job Satisfaction dan Employee Performance Study Pada Koperasi Graha Santi–Sanur”. *Forum Manajemen*. Volume 12, Nomor 2.
- Solihin Mattalatta. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Pada PT. Putra Karella Group. *Mandar (Management Development and Applied Research Journal*. Vol.1. No.2.
- Wibowo . 2014 . *Manajemen Kinerja* . Edisi Keempat . Jakarta : Rajawali Pers.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Wahyu Marazola. Naoval. 2018. *Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT Sabdo Palon Sukoharjo*. Skripsi, Universitas Islam Indonesia.
- Yam Jim Hoy. 2020. Ambiguitas Statistika Deskriptif & Statistika Inferensial. *Jurnal. Penelitian dan Karya Ilmiah*. Vol 20 NO 2 2020. P-ISSN: 1907-5693 E-ISSN: 2684-8856.
- Yunilma dan Ade Heriza. 2012. “Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan”. *Jurnal Kajian Akuntansi dan Auditing*. Vol.7, No 1.
- Zabdy Steven, Timbowo, Jantje Sepang, Bode Lumanauw. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, dan Pemberdayaan Sdm Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Bca Tbk. Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.5.No.1.
- Zainal, Veithzal Rivai., Mansyur Ramli, Thoby Mutis, Willy Arafah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada).