

## Kajian Teori Kepemimpinan Situasional Dan Kepuasan Kerja : Studi Literature Review

Nabilah Maulidah Az-Zahroh<sup>1</sup>, Cindy Safvitri<sup>2</sup>, Surya Andhika Putra<sup>3</sup>,  
Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Trunojoyo Madura

Alamat: Jl. Raya Telang, Kampus UTM PO BOX 02 Kamal-Bangkalan

Korespondensi penulis: [maulidahnabilah00@gmail.com](mailto:maulidahnabilah00@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract.** *Job satisfaction of employees is one of the successes for a person who leads an organization. A leader is appointed based on the results of his hard work during his previous work, of course as a leader is appointed because of his work that is considered good and trusted from the organization. Employee job satisfaction can be seen from the leader's treatment of them. The purpose of the study is to analyze whether the situational leadership style affects the job satisfaction of employees in carrying out their duties. By using the literature review study method, data obtained from books and several previous studies. Situational leadership affects job satisfaction. Most employees are more likely to like the situational leadership style because it can make it easier for employees to make work plans for the organization and control employees to prevent unwanted things. Therefore, good leadership in environmental adjustment often leads to job satisfaction.*

**Keywords:** *Leadership, Situational Leadership, Job Satisfaction*

**Abstrak.** Kepuasan kerja dari pegawai merupakan salah satu keberhasilan bagi seorang yang memimpin suatu organisasi. Seorang pemimpin ditunjuk berdasarkan hasil dari kerja kerasnya selama dia bekerja sebelumnya, tentu sebagai seorang pemimpin ditunjuk karena hasil kerjanya yang dianggap baik dan dipercaya dari organisasi tersebut. Kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari perlakuan pemimpinnya terhadap mereka. Tujuan penelitian untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan situasional mempengaruhi kepuasan kerja pegawainya dalam melaksanakan tugas. Dengan menggunakan metode studi literature review, data yang diperoleh dari buku dan beberapa penelitian terdahulu. Kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kebanyakan dari pegawai lebih cenderung menyukai gaya kepemimpinan situasional karena dapat membuat kemudahan dari pegawai untuk membuat perencanaan kerja bagi organisasi dan dalam mengontrol pegawai dalam mencegah hal yang tidak diinginkan. Oleh karena itu kepemimpinan yang baik dalam penyesuaian lingkungan sering kali mengarah pada kepuasan kerja.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Kepemimpinan Situasional, Kepuasan Kerja

## **LATAR BELAKANG**

Seorang pemimpin merupakan sosok yang penting dibalik suatu organisasi, setiap sosok pemimpin memiliki model gaya kepemimpinannya sendiri dalam memimpin pegawainya, model kepemimpinan tersebut juga berperan dalam hal kepuasan pegawainya, namun perlu diketahui jika dari beberapa sosok pemimpin yang hanya mementingkan dirinya sendiri akan kurang disenangi oleh bawahannya, sifat keras kepala dan hanya memaksakan kehendak akan berdampak buruk kepada kinerja pegawainya, bawahan yang merasa tertekan oleh beban yang terus ditanggungkannya akan mengalami stres, untuk itu pemimpin perlu menemukan gaya kepemimpinannya yang pas dan dominan untuk dapat memimpin bawahannya dengan baik dan juga terhadap kinerja pegawainya.

Terdapat suatu model kepemimpinan yaitu model kepemimpinan situasional yang dianggap paling relevan untuk diaplikasikan pada organisasi dan berdampak baik terhadap kinerja pegawainya, namun pemimpin tepercaya serta lihai dalam gaya kepemimpinan secara efektif suatu lingkungan organisasi tidak akan berhasil tanpa pegawai yang memiliki berbagai potensi untuk mensukseskan organisasi tersebut, karena dalam diri pegawai juga memiliki tanggung jawab yang serupa terhadap kesuksesan dari sebuah organisasi atau instansi.

Gaya kepemimpinan situasional yang berhasil dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor sosiologi dan psikologi. Untuk faktor sosiologis yaitu tentang seorang pemimpin yang memiliki hubungan yang baik dengan bawahannya dan hubungan tersebut membuat kedekatan yang berarti tanpa adanya rasa menjatuhkan, karena setiap tingkah dan perbuatan seorang pemimpin dan pegawainya tidak lepas dari budaya atau atribut yang melekat pada lingkungan sekitarnya, karena itu hubungan sosial antara pimpinan dan pekerja kelompok dan lingkungan masyarakat itu merupakan hal yang bermanfaat bagi kepentingan suatu kelompok.

Sedangkan faktor psikologis adalah tentang sifat-sifat dan kepribadian dari seorang pemimpin dan pegawainya. Sifat seorang pemimpin dalam situasional ini adalah harus dapat menyesuaikan dengan sifat bawahannya namun tidak mengurangi ketegasan sebagai seorang pemimpin dalam kepribadiannya. Begitu juga dengan pegawai, pegawai harus memiliki sifat yang tidak mudah menyerah dan terus merasa tertantang akan hal yang baru, serta seorang bawahan harus punya sifat tegas untuk mengikuti aturan yang

telah ditetapkan. Jika sifat dari pemimpin selaras dengan sifat dari bawahannya, maka akan timbul keselarasan pikiran dan kepuasan kerja dari semua anggotanya serta dapat memajukan organisasi dengan enak dan lebih nyaman.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Kepemimpinan**

Pemimpin merupakan kata dasar dari kepemimpinan. Pemimpin memiliki arti yaitu seorang yang menjalankan suatu kelompok dengan mempengaruhi individu lainnya dalam rangka untuk meraih suatu tujuan yang ditentukan bersama.

Seperti yang diketahui dari penjelasan tersebut terdapat berbagai macam definisi dari kepemimpinan dalam organisasi. Beberapa penjelasan tersebut adalah:

Pengertian Kepemimpinan Menurut (Runa, 2020a) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan. Sedangkan menurut Hendyat Sutopo dalam bukunya *Perilaku Organisasi*, kepemimpinan adalah suatu proses dinamis, hubungan pemimpin-pengikut adalah bersifat timbal balik dan berkembang melalui transaksi antar pribadi dengan berjalannya waktu. Akan tetapi, penekanan dalam masyarakat kita jelas pada atribut atau tindakan pemimpin (Basyit, 2020).

Berdasarkan berbagai arti kepemimpinan dalam organisasi dan definisi pemimpin di atas dapat diketahui perbedaan antara keduanya. Pemimpin lebih merujuk pada orang atau person sebagai pelaku dari kepemimpinan sedangkan kepemimpinan merupakan sifat dari individu dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi yang baik akan dapat mengkoordinasi dan mensinergikan sumber daya yang ada didalam organisasi. Selain itu, kepemimpinan yang jitu juga mampu menggali dan mengembangkan potensi yang dimiliki tiap individu lainnya. Oleh karena menurut penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dalam organisasi maka pemimpin yang baik tidak hanya dilihat dari seberapa banyak orang yang mengikutinya. Pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang baik maka dia akan mampu menciptakan pemimpin selanjutnya. Proses kepemimpinan merupakan proses untuk mengasah berbagai keahlian sebagai seorang pemimpin. Berbagai teori kepemimpinan banyak dikemukakan, antara lain George R. Terry dalam (Dewi et al., 2020) mengungkapkan enam teori, antara lain:

- a. Teori Keadaan (*Situational Theory*), dalam kepemimpinan harus ada fleksibilitas sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang berbeda. Kepemimpinan bersifat multidimensional. Perangkat kepemimpinan menurut teori ini terdiri dari empat variabel: 1) Sang pemimpin. 2) Para pengikut. 3) Organisasi. 4) Pengaruh sosial, ekonomi dan politik. Dinamakan teori situasi ialah karena cara pendekatan kepemimpinan itu memerlukan suatu fleksibilitas terhadap situasi. Pendekatannya dalam hal ini orang mesti banyak mengarahkan perhatian terhadap perkembangan ekonomi dan politik.
- b. Teori Kelakuan Pribadi (*Personal Behavior Theory*) Salah satu sumbangsih penting teori ini adalah bahwa seorang pemimpin, dimana tindakan-tindakan pihak pimpinan dan jumlah otoritas yang digunakan berhubungan dengan kebebasan membuat keputusan atau partisipasi bagi pihak bawahan.
- c. Teori Suportif (*Supportive Theory*), disini pemimpin ingin mengambil sikap bahwa para pengikut melaksanakan usaha mereka sebaik-baiknya dan memimpin mereka.
- d. Teori Sosiologi (*Sociologic Theory*) Kepemimpinan menurut teori ini lebih menitikberatkan permasalahan mengenai dua hal, yaitu upaya melancarkan aktivitas dan mendamaikan setiap konflik di antara pengikutnya. Pemimpin dalam hal ini menentukan tujuan dan para pengikut berpartisipasi pada pelaksanaannya.
- e. Teori Otokratis (*Authorcratic Theory*) Menurut teori ini pemimpin bertindak dengan sanksi seperti hukuman bila perinthnya tidak dipatuhi. Sebaliknya, ia memberi hadiah bila pekerjaannya berjalan dengan baik. Umpamanya menaikkan upah dengan jalan memberi bonus bila produksi meningkat, sebaliknya memotong upah bila ternyata kualitas barang menjadi jelek.
- f. Teori Psikologis (*Psychologic Theory*) Approach ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi pokok seorang pemimpin adalah mengembangkan system motivasi yang baik. Pemimpin menstimulir bawahannya untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran organisator maupun memuaskan tujuan-tujuan Approach ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi pokok seorang pemimpin adalah mengembangkan system motivasi yang baik. Pemimpin menstimulir bawahannya untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran organisator maupun memuaskan tujuan-tujuan pribadi mereka sendiri.

Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan terwujud apabila dijalankan berdasarkan fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari situasi kelompok atau organisasi yang dipimpinnya (Northouse, 2018). Dalam mewujudkan tujuan dan fungsi kepemimpinan secara internal maka akan berlangsung suatu aktifitas kepemimpinan dan aktifitas tersebut akan dipilah-pilah maka akan terlihat secara jelas kepemimpinan dengan pola masing-masing. Pemimpin sebagai makhluk Tuhan yang mempunyai karakter yang berbeda-beda dapat menentukan jalannya sendiri.

### **Kepemimpinan Situasional**

Teori kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, bawahannya, dan situasi sebelum menggunakannya gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional atau kontingensi didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin selain ditentukan oleh sifat-sifat dan perilaku pemimpin juga dipengaruhi oleh situasi yang ada dalam organisasi.

Pendekatan situasional menekankan bahwa kepemimpinan terdiri dari dimensi perintah dan pemberian dukungan. Dan masing-masing itu diterapkan secara tepat di situasi tertentu. Untuk menentukan apa yang diperlukan dalam situasi tertentu, seorang pemimpin harus mengevaluasi karyawannya dan menilai seberapa kompeten dan komitmen mereka, untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Berdasarkan asumsi bahwa keterampilan dan motivasi karyawan beragam, kepemimpinan situasional menyatakan bahwa pemimpin seharusnya mengubah tingkatan di mana mereka memberi perintah, atau dukungan agar sesuai dengan kebutuhan karyawan yang berubah-ubah.

Singkatnya, inti dari kepemimpinan situasional menuntut pemimpin untuk menyesuaikan gaya mereka dengan kompetensi dan komitmen para pengikut. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mengetahui apa yang mereka butuhkan karyawan, serta menyesuaikan gaya mereka sendiri untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Kepemimpinan situasional mengelompokkan menjadi empat gaya: perintah tinggi-pemberian dukungan rendah (S1), perintah tinggi-pemberian dukungan tinggi (S2), perintah rendah-pemberian dukungan tinggi (S3), perintah rendah-pemberian dukungan rendah (S4). Model kepemimpinan situasional menggambarkan bagaimana masing-masing empat gaya kepemimpinan diterapkan ke karyawan yang bekerja di tingkat perkembangan yang berbeda, dari D1 (rendah dalam kompetensi dan tinggi dalam komitmen), ke D2 (cukup cakap dan rendah dalam komitmen), ke D3 (cukup cakap tetapi tidak memiliki komitmen), ke D4 (kecakapan dan komitmen tinggi).

Kepemimpinan yang efektif terjadi ketika pemimpin bisa mendiagnosis secara tepat tingkat perkembangan karyawan di dalam situasi tugas, dan ketika menampilkan gaya kepemimpinan yang disarankan yang sesuai dengan situasi tersebut.

Kepemimpinan diukur di dalam pendekatan ini dengan kuesioner yang menyediakan informasi tentang kemampuan diagnosis, fleksibilitas, dan keefektifan pemimpin. Mereka berguna dalam membantu pemimpin untuk belajar tentang bagaimana mereka bisa mengubah gaya kepemimpinannya, untuk menjadi lebih efektif dalam situasi yang berbeda.

Ada empat kelebihan untuk pendekatan situasional. Pertama, hal itu diakui oleh banyak orang sebagai standar untuk melatih pemimpin. Kedua, ini adalah pendekatan praktis yang dengan mudah dipahami dan diterapkan. Ketiga, pendekatan ini menetapkan empat saran yang jelas tentang bagaimana pemimpin seharusnya bertindak bila mereka ingin meningkatkan keefektifan kepemimpinan mereka. Keempat, kepemimpinan situasional mengakui dan menekankan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan terbaik. Pemimpin justru harus fleksibel dan mengadaptasi gaya mereka sesuai dengan tuntutan situasi.

Kritik terhadap kepemimpinan situasional menyatakan bahwa pendekatan ini juga memiliki kebatasan. Tidak seperti banyak teori kepemimpinan lainnya, pendekatan ini tidak memiliki temuan penelitian yang kuat untuk mendukung dan menjelaskan dasar teoretis dari pendekatan ini. Sebagai hasilnya, ada ambiguitas terkait dengan cara pendekatan ini membuat konsep dari aspek kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini tidak jelas dalam menjelaskan cara karyawan bergerak dari tingkat perkembangan rendah ke tingkat perkembangan tinggi. Pendekatan ini juga tidak jelas tentang bagaimana komitmen karyawan berubah dari waktu ke waktu. Tanpa temuan penelitian dasar,

validitas dari rekomendasi dasar untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan karyawan harus dipertanyakan. Selain itu, model ini tidak membicarakan bagaimana karakteristik demografis mempengaruhi pilihan karyawan untuk kepemimpinan. Akhirnya model ini tidak memberi panduan tentang bagaimana pemimpin bisa menggunakan pendekatan ini dalam latar kelompok sebagai lawan dari konteks satu lawan satu.

Pokok pikiran dari kepemimpinan situasional adalah bahwa seorang pemimpin harus dapat beradaptasi dengan situasi dan anggota tim yang berbeda dan memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tersebut (Widyasari: 2017). Ini termasuk gaya kepemimpinan yang lebih direktif untuk anggota tim yang kurang berpengalaman dan gaya kepemimpinan yang lebih suportif untuk anggota tim yang lebih berpengalaman.

Implementasi dari kepemimpinan situasional melibatkan tiga Langkah utama: memahami tingkat pengembangan dari anggota tim, memahami situasi dan tuntutan yang ada, dan memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tersebut. Ini memerlukan pemimpin untuk memantau dan memahami situasi dan anggota tim secara kontinu dan bereaksi dengan cepat dan tepat untuk memastikan bahwa gaya kepemimpinan yang dipilih sesuai dengan situasi dan anggota tim.

Implementasi dari kepemimpinan situasional membutuhkan kemampuan pemimpin untuk memahami situasi dan kondisi bisnis dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi tersebut. Pemimpin juga harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan dan situasi bawahan mereka, agar bawahan dapat bekerja dengan optimal.

Keunggulannya adalah 1) Fleksibilitas: kepemimpinan situasional memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi dan kondisi bisnis yang berubah-ubah, sehingga dapat memastikan hasil yang optimal. 2) Kekuatan situasional: kepemimpinan situasional memastikan bahwa pemimpin memahami situasi dan kondisi bisnis dan membuat keputusan yang tepat berdasarkan situasi tersebut. 3) Kekuatan pemecahan masalah: kepemimpinan situasional memastikan bahwa pemimpin dapat menyelesaikan masalah dengan cara yang tepat dan efektif, dengan memahami situasi dan kondisi bisnis.

Kelemahan dari kepemimpinan situasional adalah: 1) Ketergantungan pada situasi: kepemimpinan situasional bergantung pada situasi dan kondisi bisnis, sehingga sulit memastikan konsistensi dan kontinuitas dalam gaya kepemimpinan. 2) Tantangan dalam memahami situasi: kepemimpinan situasional memerlukan pemimpin untuk memahami situasi dan kondisi bisnis secara baik, dan ini bisa menjadi tantangan bagi pemimpin yang tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik dalam memahami situasi. 3) Kemungkinan mengabaikan prinsip-prinsip: kepemimpinan situasional memastikan bahwa pemimpin memahami situasi dan kondisi bisnis, namun ini juga bisa mengabaikan prinsip-prinsip yang diterapkan dalam bisnis. Slocum Jr (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan level kesiapan bawahannya. Gibson (2012) mengemukakan tentang teori kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang membantu pimpinan mengerti kebiasaan bawahan dan situasi kondisi disekitarnya sebelum menerapkan model kepemimpinan yang akan digunakan. Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah :

- 1) Mengerti karakter bawahan,
- 2) Mencermati situasi yang sedang berlangsung sebelum menentukan pola kepemimpinan yang akan diambil.

Berdasarkan teori para ahli yang dipaparkan di atas dapat disintesis bahwa kepemimpinan situasional adalah perilaku pemimpin yang menyesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan yang berbeda satu dengan yang lainnya sementara indikator indikator yang mempengaruhinya adalah :

- 1) Dimensi telling dengan indikator pemimpin memberikan arahan yang jelas dalam memberikan tugas;
- 2) Dimensi selling dengan indikator : Pemimpin melakukan komunikasi dua arah;
- 3) Dimensi participating dengan indikator : pemimpin memberikan tugas dan tanggung jawab pada bawahan, pemimpin mendukung bawahan dalam melakukan pekerjaannya;
- 4) Dimensi delegation dengan indikator yaitu : pemimpin memberi wewenang pada bawahan dalam bekerja (Heni Hikmayani Fauzia at al., 2018).

Dalam teori kepemimpinan situasional Hughes dkk., (2012), tingkat perkembangan atau kesiapan pengikut yang dilambangkan dengan “D” atau “R” (Development/Readiness), dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kemampuan dan komitmen. Pengertian komitmen merupakan kombinasi antara motivasi individu untuk menyelesaikan tugas dan rasa percaya diri (*self confidence*) untuk menyelesaikan tugas dengan benar. Pertama kali pada tahun (1977), sebelum terjadi pembaharuan, teori situasional Hersey-Blanchard diperkenalkan dengan istilah Maturity dan dilambangkan dengan “M” yang digunakan untuk mewakili tingkat kedewasaan pengikut. Teori kepemimpinan situasional menekankan perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan (rekan kerja). Dalam teori ini, "kemampuan yang relevan untuk melakukan tugas" dianggap berkaitan dengan kemampuan dan kemauan rekan untuk melakukan tugas.

Terdapat empat tingkat kesiapan pengikut, yaitu R1, R2, R3, dan R4, mulai dari kemampuan rendah hingga tinggi untuk melakukan tugas. Pada Tingkat Kesiapan R1, kesiapan pengikut pada tingkat ini rendah. Karyawan pada tingkat ini memiliki kompetensi dan komitmen rendah. Tugas itu baru bagi mereka dan mereka tidak tahu persis bagaimana melakukannya, sehingga perlu adanya instruksi dari pemimpin bergaya kepemimpinan *telling/directing* (S1). Pada Tingkat Kesiapan R2, kesiapan pengikut berada pada tingkat rendah ke moderat. Karyawan memiliki sedikit kompetensi dan komitmen yang rendah. Mereka mulai mempelajari pekerjaan itu, tetapi mereka juga kehilangan sebagian motivasi awal mereka untuk pekerjaan itu. Adanya instruksi dan dukungan dari pimpinan yang bergaya *selling/coaching* (S2) diharapkan pengikut dapat berkembang.

Pada Tingkat Kesiapan R3, kesiapan pengikut berada pada tingkat moderat yang tidak aman. Karyawan memiliki kompetensi sedang hingga tinggi tetapi tidak memiliki komitmen. Mereka pada dasarnya mengembangkan keterampilan kerja, tetapi tidak yakin apakah mereka dapat menyelesaikan tugas sendiri. Pengikut pada tingkat R3 memerlukan dorongan sosio emosional agar memiliki komitmen yang baik, sehingga gaya kepemimpinan partisipasi (S3) cocok untuk diterapkan pada pengikut tingkat ini.

Pada Tingkat Kesiapan R4, karyawan memiliki tingkat pengembangan tertinggi serta mereka memiliki tingkat kompetensi dan komitmen tertinggi untuk tugas yang relevan. Pengikut pada tingkat ini memiliki kemampuan kerja yang baik (andal) disertai

adanya komitmen (tanggung jawab dan percaya diri). Pimpinan tidak perlu lagi untuk memberikan dukungan sosio emosional (motivasi) dan instruksi rinci pada pengikut tingkat ini, sehingga pimpinan yang memiliki gaya delegating (S4) cocok pada pengikut tingkat ini.

Adapun teori kepemimpinan situasional beserta indikator gaya kepemimpinan tersebut, yaitu: kesiapan pengikut (*follower readiness*) merupakan kemampuan (kompetensi) individu untuk menetapkan tujuan yang tinggi, tetapi dapat tercapai disertai dengan keinginan dan komitmennya untuk mengambil tanggung jawab. Perilaku tugas, lebih mengarah ke jumlah petunjuk dan arahan dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan (waktu, tempat, prosedur penyelesaian). Perilaku hubungan, berkenaan dengan jumlah dukungan emosional yang berhubungan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya (komunikasi antar pribadi dan perilaku pelayanan).

### **Kepuasan Kerja**

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).

Menurut Nuraini, (2013:114), kepuasan kerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Sedangkan menurut Dadang, (2013:15) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Badeni, (2017:43) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negative, puas atau tidak puas. Seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan bertahan diperusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stress yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain (Moorhead dan Griffin 2013:71).

Menurut Wexley dan Yukl (1977) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

- 1) Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*) Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.
- 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*) Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupunditempat lain.
- 3) Teori Dua –Faktor (*Two Factor Theory*) Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan Dissatisfier atau hygiene factors dan yang lain dinamakan satisfier atau motivators. Satisfier atau motivators adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu aktor ini disebut sebagai pemuas. Hygiene factors adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidakberadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan. As'ad (2004, p.104).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Gilmer dalam buku Edy Sutrisno (2009: p.77-78) adalah:

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
6. Faktor Intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi kerja tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode studi kepustakaan atau literatur review. Literatur review merupakan ikhtisar komprehensif tentang penelitian yang sudah dilakukan mengenai topik yang spesifik untuk menunjukkan kepada pembaca apa yang sudah diketahui tentang topik tersebut dan apa yang belum diketahui, untuk mencari rasional dari penelitian yang sudah dilakukan atau untuk ide penelitian selanjutnya (Denney & Tewksbury, 2013).

Menurut Mestika Zed (2003), Studi pustaka atau kepustakaan dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian. Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan penelaahan terhadap buku, literatur, catatan, serta berbagai laporan yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan. Proses studi kepustakaan dinilai sebagai tindakan mengumpulkan sejumlah data.

Metode studi literatur adalah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengolah bahan penelitian (Zed, 2008:3). Menurut Danial dan Warsiah (2009:80), Studi Literatur adalah merupakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan sejumlah buku, majalah yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hubungan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja sebab selain menentukan dan mengarahkan arah organisasi akan dibawa kemana dengan kepemimpinan yang situasional dapat dengan mudah mempengaruhi emosional para bawahannya selain itu melalui gaya kepemimpinan tersebut dalam mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari seorang pengikut; akan terasa ringan menunjukan kegiatan apa yang harus dikerjakan oleh masing- masing pengikut; kapan dilakukan; di mana dan bagaimana melakukannya.

Namun gaya kepemimpinan situasional tersebut harus disesuaikan dengan tingkat kematangan seseorang sesuai dengan pendapat Wirjana dan Supardo (2006: 48) bahwa teori Situasional dari Hersey-Blanchard teori ini mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan para anggota.

Kematangan diakses dalam hubungan dengan tugas spesifik dan mempunyai dua bagian sebagai berikut:

- 1) Kematangan psikologis; kepercayaan diri, kemampuan dan kesiapan menerima tanggung jawab.
- 2) Kematangan pekerjaan (job maturity): keterampilan dan pengetahuan teknis yang relevan.

Bilamana kematangan para anggota bertambah, kepemimpinan harus lebih berorientasikan pada hubungan dan bukan berorientasikan tugas. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ridwan (2011) dengan variabel gaya kepemimpinan situasional terdiri dari :

- 1) Perilaku Intruksi
- 2) Perilaku Konsultasi
- 3) Perilaku Partisipasi dan,
- 4) Perilaku Delegasi

Perilaku-perilaku tersebut mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya dalam penelitian gaya kepemimpinan situasional oleh Bupati kabupaten minahasa dalam Jurnal penelitian oleh Swingli R. Liow, Novie Pioh, dan Welly Waworundeng mengemukakan bahwa dalam menentukan pengaruh kepemimpinan situasional menggunakan prinsip penelitian terhadap gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard, dalam (Thoha, 2007:318) yaitu :

- 1) Gaya intruksi
- 2) Gaya konsultasi
- 3) Gaya partisipasi
- 4) Gaya delegasi

Menurut Fiedler (dalam sejak 1990;83) mengatakan "organisasi lebih memfokuskan pada perubahan situasi untuk mencocokkannya dengan pemimpin, dibandingkan dengan merubah (memberi pelatihan) pemimpin untuk menyesuaikan dengan situasinya "dimana tentu saja akan lebih efektif jika pemimpin yang menyesuaikan terhadap segala sesuatu yang terjadi di lingkungan kerja dari pada mencari pemimpin pemimpin lagi sesuai bidang yang dimana hal tersebut kurang efisien dan memerlukan proses yang panjang. Anwar Mangkunegara (2011:117) memaparkan

kepuasan kerja itu perasaan dukungan atau tidak mendukung karyawan yang terkait dengan pekerjaan dan ketentuan mereka. perasaan ini dalam kondisi perusahaan memengaruhi kepuasan karyawan. Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena memiliki kecenderungan dalam peningkatan kinerja karyawan. Perusahaan sulit mencapai tujuan mereka tanpa didukung oleh kepuasan karyawan. memerhatikan kepuasan karyawan perlu sebab ketika mereka puas maka perusahaan diuntungkan juga dalam meraih tujuan perusahaan. Selain itu, karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi.

Luthans (2006:239) menjelaskan bahwa ketika tingkat kepuasan kerja tinggi maka karyawan dapat dikatakan sehat dalam fisik yang baik, sehingga dapat penyesuaian pekerjaan baru akan lebih cepat efisien dan minimal kecelakaan kerja serta minimal kesetresan pada hati karyawan. Sehingga kesimpulan di dapat kepuasan kerja merupakan suatu perasaan diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan kondisi karyawan.

Gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan kinerja karyawannya akan acapkali menyampaikan perhatian pada karyawannya guna membangun hubungan kerja yang baik. Bentuk perhatian disini mampu berupa pengecekan secara rutin terhadap kinerja karyawan serta memberikan arahan dan nasihat secara personal terhadap karyawan yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan partisipasi karyawan dapat dipaparkan menjadi sikap terbuka yang diberikan oleh seorang atasan sebagai akibatnya karyawannya tersebut dapat berpartisipasi pribadi dalam mendiskusikan dilema pekerjaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. bisa dilukiskan penerapan model gaya kepemimpinan situasional di perusahaan sangat efektif disebabkan melihat proses awal penerapannya dimana pemimpin wajib jeli memperhatikan situasi kesiagaan pada karyawannya.

Kesiagaan performa karyawan menjadi titik ukur/ukuran kemampuan para pekerja untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai arahan pemimpinnya, gaya kepemimpinan situasional mampu mengukur tingkat kematangan dan kedewasaan karyawan, yang diharapkan semakin tinggi tingkat kematangan dan kedewasaan karyawan maka akan menghasilkan sifat kepribadian yang mandiri dan tanggung jawab yang tinggi. sehingga para karyawan lebih siap menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Hal ini sejalan dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan Agus Heri Prayatna dan Made Subudi (2016) tentang “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Fave Hotel Seminyak “ dimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang seorang pemimpin dengan Gaya kepemimpinannya memiliki peranan penting sebab pemimpin merupakan fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi Skansi (2000).

Selanjutnya juga mengutip dari jurnal “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening “ oleh Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018) menyimpulkan hal serupa bahwa kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang paling efektif dan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawannya dimana hasil kinerja yang maksimal maka dilatarbelakangi oleh kepuasan kerja yang baik didukung dari banyak faktor seperti kepemimpinan pemimpin dan faktor lainnya yang menunjang.

Gaya kepemimpinan efektif sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin sebab hal tersebut dapat meningkatkan kinerja para pegawai yang dimana akan menimbulkan kepuasan yang baik dalam hasil kerjanya untuk mencapai setiap tujuan organisasi atau instansi menuju pelayanan ataupun pencapaian yang diinginkan. Dengan demikian gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam kepuasan kinerja pegawai yang di mana akan menghasilkan produk yang maksimal dalam kerjanya. Peranan kepemimpinan akan menjadi sangat penting dan sangat diperlukan dalam menyelaraskan berbagai macam kebutuhan serta menciptakan suasana kerja yang kondusif Selain itu Gaya kepemimpinan akan mendorong para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional sangat dianjurkan kepada seorang pemimpin dimana dalam gaya kepemimpinan situasional dapat menyesuaikan kondisi lingkungan kerja dan situasionalnya dalam dalam mengontrol situasi kerja para pegawai di perusahaan ataupun instansi.

Suwanto dan Priansa dalam Adha dan Wandu (2019) menyatakan bahwa tingkat kepuasan dalam kerja merupakan cara pendukung untuk dapat menerima rasa yang hadir dalam pekerjaan yang menjadi hasil dari perolehan sikap bekerja

tersebut kepadapekerjaannya, Segoro (2018) juga menjelaskan bahwa adanya kepuasan pada pekerjaan merupakan cara bekerja dengan sebuah kemampuan bisa merasakan bagian pada dirinya serta pada ketekunannya pada pekerjaan. Kepuasan dalam kerja adalah sebuah generalisasi yang berasal dari sikap terhadap pekerjaan dan hal tersebut tentunya dilaksanakan atas dasar pekerjaan (Aulia dan Trianasari, 2021).

Tentunya setiap rasa puas dalam bekerja adalah cerminan penghasilan yang berlangsung Individual, Robbins dalam Paparang, dkk (2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja tentunya dipengaruhi dengan adanya berbagai macam jenis yaitu:

Pekerjaan yang memberikan tantangan pada mental

Tentunya setiap orang akan suka pada sebuah pekerjaan, apalagi jika pekerjaannya memberikannya kesempatan menjadi lebih terampil maupun mampu mengembangkan bakatnya.

1. Diterimanya penghargaan sesuai dengan optimalisasi yang dilakukan.

Para pekerja tentunya menginginkan gaji yang adil dengan kinerja yang dioptimalkannya sehingga dengan adanya gaji adil dapat memberikan pengaruh karyawan mengalami sebuah kepuasan terhadap pekerjaannya.

2. Kondisi pekerjaan yang memberikan dukungan

Kondisi tersebut sangat berhubungan erat dengan tingkat kenyamanan dalam melakukan pekerjaan.

3. Tim yang sportif

Tentunya Setiap karyawan akan mengalami interaksi sosial sehingga perilaku merupakan sebuah penentu terhadap kepuasan pekerjaan.

Luthans dalam Paparang, dkk (2021) juga menyebutkan teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja teori ini menyatakan bahwa keadaan positif dari emosi asalnya dari adanya penilaian maupun berasal dari pengalaman. Adanya hal tersebut merupakan sebuah pandangan pegawai yang berhubungan dengan tingkat pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja sudah diteliti oleh banyak peneliti sebelumnya, diantaranya yaitu Suwanto dan Priansa dalam Adha dan Wandu (2019), (Segoro, 2018), (Aulia dan Trianasari, 2021), Robbins dalam Paparang, dkk (2021), Luthans dalam Paparang, dkk (2021).

Menurut penelitian Riski Damayanti (2018), kepuasan kerja dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi pekerjaan seseorang, pengalaman kerja, keadaan emosional yang bahagia, atau kinerja karyawan, yang muncul dari evaluasi. Menurut penelitian Gusriani (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kepuasan terhadap rekan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang lebih dominan dengan kinerja karyawan. Menurut penelitian Ririn Triwahyuni (2017), kepuasan kerja dapat ditingkatkan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan perlu berhati-hati untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan khususnya dalam sistem pembayaran. Kepuasan kerja yang lebih tinggi menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, dan kepuasan kerja yang lebih rendah menghasilkan kinerja yang lebih buruk. Dampak Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebelumnya sudah banyak diteliti oleh beberapa peneliti terdahulu diantaranya adalah Agus Santoso (2013), Alim Khoiruddin Rambe (2020), Serta Anita Ayu Pangestu (2014).

Kepuasan kerja dapat memacu individu untuk berproduktivitas yang lebih sempurna tinggi (Sururin et al., 2020). Dengan adanya kepuasan dalam diri individu dapat meninggikan produktivitas kerja apabila organisasi tersebut menyerahkan reaksi yang baik atas efek yang sudah diselesaikan oleh karyawan (Adiwinata & Sutanto, 2014). Keadaan ini menunjukkan jika bertambah naik pangkat kepuasan kerja yang diterima tenaga kerja maka bertambah naik juga produktivitas kerjanya (Harrisma & Witjaksono, 2013). Seandainya kepuasan karyawan tidak terwujud maka akibatnya produktivitas kerjanya tidak dapat cocok atas apa yang dinantikan bagi komunitas tersebut (Lucia et al., 2015). Mempunyai respon yang memuaskan dalam bekerja dapat menimbulkan kepuasan kerja buat karyawan, sehingga akhirnya hendak berguna untuk menaikkan tingkat produktivitas kerjanya (Lucia et al., 2015). Kepuasan kerja berdampak positif dan relevan atas produktivitas kerja (Itafia et al., 2014). Kepuasan kerja berdampak positif atas produktivitas kerja karyawan, hal ini sudah diuji oleh penelitian sebelumnya, antara lain: (Safrin & Sulaiman, 2021), (Fuadi, 2014), (Harrisma & Witjaksono, 2013), (Itafia et al., 2014), (Hendri & Rismansyah, 2016), (Lucia et al., 2015), (Sudanang & Priyanto, 2020), (Almigo, 2004), (Adiwinata & Sutanto, 2014), (Utami, 2014), (Sururin et al., 2020).

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

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

Kondisi tersebut diakibatkan karena karyawan sangat cemas dalam menghadapi berbagai tuntutan tugas yang memicu kinerjanya dan perusahaan senantiasa memberhentikan karyawannya yang tidak dapat menghadapi tuntutan tugasnya Gaya kepemimpinan dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kondisi tersebut disebabkan karena pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertanya tentang permasalahan kerja yang memang dianggap benar-benar penting sehingga berdampak pada tingginya kepuasan kerja karyawan.

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

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

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

Menurut Susilo Martoyo, (2000: 179). " kepemimpinan adalah langkah atau tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memotivasi para bawahannya agar bawahannya mau melaksanakan tugasnya sehingga mampu mencapai tujuan yang diinginkan". Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan organisasi atau tujuan perseorangan mungkin menjadi lemah. Keadaan ini menimbulkan situasi di mana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai suatu tujuan atau sasaran. Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan, oleh karena itu kepemimpinan yang sukses sangat diperlukan oleh organisasi atau perusahaan apabila ingin mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang sukses adalah kepemimpinan yang mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam proses pengelolaan organisasi, mampu mengoreksi kelemahan-kelemahan yang telah diketemukan sehingga organisasi mampu mencapaitujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap organisasi selain membutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai kualitas tinggi, setiap organisasi juga membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengkondisikan keadaan. Artinya seorang pemimpin di dalam memimpin haruslah

mampu memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya. Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas.

Menurut Anoraga (1992:82) “kepuasan kerja sebagai suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis”. Apabila kepemimpinan di suatu perusahaan baik, dan kepuasan kerja karyawan tinggi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Penelitian terdahulu yang membahas Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dilakukan oleh, (Rani Mariam.2009), (Sri Rustilah,2018), (Baihaqi, M. F. 2010), (Dewi, K. S. 2013), (Kurniawan, M. L. 2015).

## **KESIMPULAN**

Hasil analisis gaya Kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap kinerja para pegawai dalam suatu instansi atau perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil analisis literature review dengan kesimpulan bahwa kepemimpinan situasional merupakan teknik kepemimpinan yang efektif dan berperan dominan dalam mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin puas perasaan para pegawai ataupun karyawan terhadap lingkungan kerja dan kepemimpinan dari seorang pemimpin maka akan menghasilkan pula hasil kinerja yang maksimal juga bagi perusahaan atau instansi.

Berdasarkan teori, artikel yang relevan dan pembahasan maka dapat dirumuskan hipotesis untuk reset selanjutnya. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin baik kebijakan pimpinan, semakin nyaman dan baik pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Kepemimpinan Motivasi Kepuasan Kerja Kinerja Pegawai Motivasi memiliki efek yang kuat terhadap kinerja pegawai. Artinya, dengan motivasi yang tinggi akan semakin semangat pegawai dalam bekerja, dengan begitu akan meningkat pula kinerja pegawai. Kepuasan kerja sangat berdampak terhadap

kinerja karyawan. Ketika karyawan senang dengan pekerjaannya, produktivitas dan kinerja pasti meningkat.

## DAFTAR REFERENSI

- Aisyah, Sitti dan Soltan Takdir. 2017. Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*. Vol. 2 No. 2 Th. 2017(119-132).
- Arifianto, C.F. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT DOM Pizza Indonesia Area Tangerang Raya. *Jurnal Kreatif*, 1-8. Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Atiqoh, A., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan. *Journal on Education*, 6(1), 2523-2529.
- Bernadine R Wirjana dan Susilo Supardo (2006) *Kepemimpinan: Dasar-dasar Pengembangannya*, Andi Offset, Yogyakarta
- Dharma, Agus, 1986, *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Manajer*, CV Sinar Baru, Bandung.
- Fauzi, A., Hutajulu, L., Rijal, M., Moses, H., Samuel, I., & Sidik, M. (2023). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja, Serta Lingkungan Kerja Pada Performa Pegawai (Literature Review Metodologi Riset Bisnis). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(4), 874-885.
- Fauzi, A., Wulandari, A. S., Cahyani, D. R., Nurfitri, N., Khairani, N., Deva, R., & Nursafitri, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 229-241.
- Febrianto, S. E. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dan kerjasama tim: kepemimpinan, komunikasi efektif, pendekatan kepemimpinan tim, dan efektivitas tim (suatu kajian studi literature review ilmu manajemen terapan). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 598-609.
- Hariandja, Marihat Tua Efendi, 2002, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Grasindo, Jakarta. Kasminah, dkk. 2016. Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Pada Badan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Provinsi Kepulauan Riau. (Naskah Publikasi). Tanjung pinang: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Julianto, B., & Carnarez, T. Y. A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organisasi Professional: Kepemimpinan, Komunikasi Efektif, Kinerja, Dan Efektivitas Organisasi (Suatu Kajian Studi Literature Review Ilmu Manajemen Terapan). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(5), 676-691.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Lapi, Yusuf. Pengaruh Gaya Situasional Terhadap Kinerja Pegawai. (Studi Pada Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak).
- Liow, Swingli R, dkk. 2018. Kepemimpinan Situasional Bupati Periode 2013-2018 Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Kabupaten Minahasa. *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*. Vol. 1 No. 1 Th.2018
- Martoyo, Susilo, 1990, Manajemen Sumberdaya Manusia Edisi Kedua Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Mattayang, B. (2019). Tipe dan gaya kepemimpinan: suatu tinjauan teoritis. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 2(2), 45-52.
- Natta, Roy Rajendra, dkk. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat DPRD di Kabupaten Tojo Una-Una. *Jurnal Katalogis*. Vol.5 No. 9 (118-124).
- Noor, Roy R.A, dkk. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Bank Kalteng Cabang Puruk Cahu). *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*. Vol 8, No.1 (2541-187X).
- Nurwati, S. (2021). DETERMINASI KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI: KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA (SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, 1(2), 235-264.
- 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*, 5(2): pp: 845-872.
- Siagian, Tomy Sun dan Hazmanan Khair. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol 1 No.1, September 2018. 59- 70.
- Siswanto, Bedjo, 1989, Manajemen Tenaga Kerja, Sinar Baru, Bandung.
- Suriyana, N. (2020). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai: Motivasi, Komunikasi, Dan Gaya Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 389-412.
- Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak Kompensasi, motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan: Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3476-3482.
- Untari, Riski Dwi, dkk. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur Desa di Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember
- Yunita, Y. (2020). Determinasi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Motivasi, Gaya Kepemimpinan (kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia). *Jurnal manajemen pendidikan dan ilmu sosial*, 2(1), 310-330.

- Zhafri, M. (2022). Analisis dan Evaluasi Konsep-konsep Kepemimpinan dalam Bisnis: Sebuah Tinjauan Literatur. *Aufklarung: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 2(1), 57-63.
- Zulkifli, Z. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja (Studi Literature Review MSDM). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 414-423.