

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA: KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Juwita Sari

*juwitasari@stiesia.ac.id*

Siti Rokhmi Fuadati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

---

### ABSTRACT

*An effective leadership style in managing human resources and supported by employees' understanding of work will affect work behavior as indicated by an increase in individual job satisfaction and the performance of the unit itself, then affect the company's performance. The purpose of this study was to determine the effect of leadership style on job satisfaction, leadership style on performance, job satisfaction on employee performance and the influence of leadership style on performance through the intervening variable job satisfaction. The research instrument is a questionnaire. Samples were taken as many as 100 respondents, employees of the private hospital in Gresik. Sampling using probability sampling technique. Data analysis using Path analysis by Smart PLS 3. The results showed that all 4 (four) hypotheses were proven and significant, leadership style affects job satisfaction, leadership style affects performance, job satisfaction affects employee performance and leadership style affects performance through the intervening variable job satisfaction.*

*Keywords: leadership styles, job satisfaction, employee performance*

### ABSTRAK

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, Gaya kepemimpinan terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja. Instrumen penelitian yaitu kuisioner. Sampel yang diambil sebanyak 100 responden karyawan Rumah Sakit Swasta di Gresik. Pengambilan sampel menggunakan teknik probability sampling. Analisis data menggunakan SEM dan diolah menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 4 (empat) hipotesis semua diterima dan signifikan, yaitu Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan

### PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kesehatan saat ini dalam era globalisasi terus meningkat, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang didukung oleh perkembangan ilmu dan teknologi yang semakin canggih. Ini membuat instansi atau pihak yang berhubungan dengan dunia kesehatan, salah satunya rumah sakit, tumbuh dengan pesat.

Indonesia memiliki dua jenis rumah sakit, yaitu rumah sakit pemerintah dan rumah sakit non-pemerintah atau yang biasa disebut dengan rumah sakit swasta. Berdasarkan data Kementerian Kesehatan Tahun 2018, rumah sakit pemerintah dan swasta yang ada di Indonesia saat ini berjumlah 2.813. Jumlah terdiri atas 2.269 RS Umum dan 544 RS khusus. Dibandingkan

data 2010 jumlah RS hanya 1.632 unit. Jumlah RS terbanyak ada di provinsi Jawa Timur (<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/10/berapa-jumlah-rumah-sakit-di-indonesia>).

Pertumbuhan rumah sakit yang semakin meningkat secara kuantitas, didukung dengan perkembangan ilmu dan teknologi, maka setiap rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan yang baik dan berkualitas untuk masyarakat.

Di sisi lain tingkat pengetahuan masyarakat pun sudah semakin berkembang, sehingga tuntutan masyarakat terhadap kualitas jasa pelayanan rumah sakit juga semakin tinggi. Rumah sakit dihadapkan pada tekanan yang kuat untuk mengontrol biaya dan di saat yang sama harus meningkatkan kualitas pelayanannya (Ivana Ariyani, 2016). Rumah sakit adalah sebuah institusi jasa perawatan kesehatan profesional yang pelayanannya disediakan oleh tenaga kerja medis dan non medis. Masyarakat berharap Rumah Sakit memberikan pelayanan prima disemua unit kerja yang berhubungan dengan pasien. Para tenaga medis dan non medis inilah yang menjadi ujung tombak kinerja Rumah Sakit (Fuadiputra, 2013). Baik buruknya citra Rumah Sakit ditentukan oleh pengalaman pasien ketika dirawat. Oleh karenanya, para tenaga kerja medis dan non medis di Rumah Sakit sering disorot kinerjanya oleh pasien karena tenaga medis merupakan karyawan yang berhubungan langsung dengan pasien.

Tenaga medis khususnya perawat memiliki waktu paling banyak dalam berinteraksi dengan pasien dibandingkan dokter yang berkunjung/*visite* dijam tertentu saja. Sehingga, para tenaga medis dan non medis Rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan sesuai harapan pasien.

Penelitian ini dilakukan di salah satu Rumah Sakit (RS) swasta di kabupaten Gresik. Seiring dengan perkembangan teknologi dan ilmu kesehatan serta tuntutan perubahan organisasi. RS tersebut berkembang menjadi Rumah Sakit umum yang

melayani banyak masyarakat di Gresik. Manajemen RS juga membuka Klinik kesehatan di kompleks Perumahan Gresik Kota Baru. Untuk meningkatkan kinerja RS, manajemen RS juga telah bekerja sama dengan kurang lebih 20 perusahaan di wilayah Gresik dan asuransi terkait dengan pelayanan kesehatan karyawan yaitu Jamsostek dan Askes. Mengacu kepada tingginya kebutuhan masyarakat dan tuntutan dari rekanan baik dari perusahaan industri maupun asuransi agar dapat memberikan pelayanan prima selama 24 jam, maka RS harus meningkatkan kinerja karyawan medis dan non medis.

Semakin tingginya kebutuhan dan kepercayaan yang timbul dari masyarakat, manajemen RS perlu mempertimbangkan pentingnya sistem pengelolaan sumberdayanya (sumber daya manusia, fasilitas, dan modal), proses bisnis, *output* dan dampak berjalannya bisnis, dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kesehatan secara umum pada organisasi tempatnya bekerja, dan dampak akhir bermuara pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat. Sistem Pengelolaan secara optimal dapat diwujudkan dengan sikap kepemimpinan yang efektif (Yulianto et al., 2018), pemenuhan indikator kompetensi yang terstandarisasi, pengembangan keahlian dengan pelatihan-pelatihan dan asuhan keperawatan, penilaian kinerja yang objektif, pembagian jam kerja yang adil, serta sistem kompensasi yang dapat memberikan kepuasan kerja (Fuadiputra, 2013).

Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan umpan balik yang tepat, sehingga karyawan akan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi dan akan memberikan hasil kerja yang optimal, serta secara emosional akan lebih terikat kepada organisasi tempatnya bekerja. Penilaian kinerja merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan dimana hasil penilaian tersebut menunjukkan keefektifan SDM dalam melaksanakan tugas yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Peran pemimpin di sebuah organisasi akan menentukan kinerja karyawannya (Bhargavi & Yaseen, 2016; Scheidlinger, 1994). Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya (Raus et al., 2012).

Selanjutnya, kecocokan akan kepemimpinan ditempat kerja menumbuhkan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan RS (Prayatna & Subudi, 2016). Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya yaitu selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya usaha yang sudah dikeluarkan. Puas tidaknya karyawan ditempat kerja akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat menjadi faktor penentu kinerja karyawan (Plangiten, 2013; Sinurat, 2017; Yanoto, 2018).

Oleh karena itu, mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel intervening Kepuasan Kerja pada karyawan Rumah Sakit X di Kabupaten Gresik"

## TINJAUAN TEORITIS

### Kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel (Fuadiputra, 2013). Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran di dalam organisasi.

Kinerja pada penelitian (Ali & Agustian, 2018b) adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Jadi kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam suatu periode. Dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Yulianto et al., (2018) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Fuadiputra (2013) menyatakan bahwa kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu atau dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Penelitian Lomanjaya et al., (2013) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Jadi pengertian kinerja merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang diharapkan perusahaan.

### Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi), kemampuan individual, gaya kepemimpinan, motivasi kerja karyawan, cara kerja, disiplin kerja karyawan (Pawirosumarto et al., 2017). Selanjutnya pada artikel Anastasiou *et.al* (2014) memaparkan hasil uji bagaimana kepuasan kerja dan tingkat stres kerja mampu mempengaruhi kinerja. Responden yang merupakan guru, menunjukkan bahwa guru lebih puas dengan pekerjaan itu sendiri (sifat pekerjaan itu sendiri, kemampuan untuk bekerja membantu siswa mereka) dan hasil menunjuk-

kan bahwa guru muda dan perempuan menunjukkan tingkat stres yang tinggi. Faktor lingkungan yang diuji juga memiliki efek positif pada kinerja.

Faktor tersebut antara lain: pemberian penghargaan, kondisi kerja yang baik, motivasi oleh atasan dan partisipasi dalam administrasi kantor dan pengambilan keputusan. Temuan ini juga didukung penelitian (Ibrahim et al., 2017). Dimana karyawan tidak hanya memerlukan *hard skill* dalam bekerja, tetapi juga memerlukan *soft skill*. Selanjutnya *soft skill* akan dikembangkan lebih terarah dengan pelatihan yang efektif dari perusahaan. Pelatihan yang tepat akan membantu meningkatkan kinerja karyawan.

### Indikator Penilaian Kinerja Karyawan

Tentunya tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan. Hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Penilaian pekerja pada pelayanan jasa hotel akan berbeda dengan pekerja di pabrik manufaktur.

Merujuk pada teori Bernardian dan Russel yang selanjutnya dikembangkan pada buku Faustino Cardoso Gomes (2005) (Destiasari, 2015) ada beberapa tipe kriteria atau indikator penilaian kinerja yang didasarkan atas perilaku yang spesifik, adalah: 1. *Quantity of Work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan. 2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya. 3. *Job Knowledge*, yaitu pengetahuan atas pekerjaannya. Luasnya pemahaman mengenai pekerjaan dan keterampilannya. 4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. 4. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi). 5. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan. 6. *Initiative*,

yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya. 7. *Personality quality*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Menurut Tsui, et. al., 1997 pada Destiasari (2015). Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan indikator seperti: 1. Kuantitas kerja karyawan. 2. Kualitas kerja karyawan. 3. Efisiensi karyawan. 4. Standar kualitas karyawan. 5. Usaha yang lebih keras. 6. Karyawan memegang standar professional yang tinggi. 7. Kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan inti. 8. Kemampuan karyawan menggunakan akal sehat. 9. Ketepatan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya. 10. Kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya

Menurut Campbell et al., (1990) berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Selanjutnya, ada enam indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

### Kepemimpinan

Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu social, sebab prinsip-prinsip dan rumusnya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Hoyt et al., (2013); Hoyt & Price (2015) menjelaskan kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Penelitian Raus et al., (2012) setuju dengan definisi teori kepemimpinan Clement yaitu kepemimpinan merupakan proses dimana

seseorang menetapkan tujuan atau arah dan menentukan orang-orang didalamnya untuk bertindak bersama dengan kompetensi dan komitmen penuh untuk agar tercapai tujuan yang sudah disepakati. Pada dasarnya, menurut *literature review* oleh Van Wart (2013) memahami definisi kepemimpinan merupakan suatu hal yang menantang, tetapi bagi mereka yang berharap menjadi pemimpin yang efektif harus mampu menghadapi tantangan dan menikmatinya.

Menurut Yudiaatmaja (2013) kepemimpinan didefinisikan sebagai tindakan memimpin orang lain, dimana pemimpinnya disebut juga sebagai *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami tanggung jawab tugasnya, memahami kondisi bawahannya dan bersedia meleburkan diri atas tuntutan dan konsekuensi yang terjadi padanya serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi.

Siagian (2002) pada tulisan (Dolphina, 2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan maupun kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok tersebut.

### Gaya Kepemimpinan

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepe-

mimpinan merupakan suatu perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut memimpin sebuah kelompok/mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi (Bhargavi & Yaseen, 2016; Yanoto, 2018; Yudiaatmaja, 2013).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain (Van Wart, 2013). Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya (Bhatti et al., 2012; Fuadiputra, 2013).

Pemimpin yang efektif dalam Menetapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya merupakan pilihan/cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh House (1971) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang maksimal bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat: (1) Mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) Memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) Mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan. Selanjutnya, House mengidentifikasi lima gaya kepemimpinan, yaitu:

#### 1. Gaya Direktif

Dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi.

House juga menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.

Fungsi pimpinan dalam situasi ini adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja

anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan membuahkan hasil yang positif.

#### 2. Gaya Supportif

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya. Kepemimpinan gaya supportif, menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustrasi. Bukti-bukti penelitian oleh House (1971) dengan kuat menunjukkan bahwa karyawan yang mengerjakan tugas-tugas yang kurang memuaskan seperti ini cenderung memberikan respon positif terhadap sikap pimpinan yang supportif.

#### 3. Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan dimana mengharapkan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. (Parijat & Bagga, 2014) mengatakan bahwa partisipasi bawahan juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin. Situasi dimana kebutuhan untuk berkembang rendah dan karyawan mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sikap yang dianggap tepat untuk karyawan yang secara ego terlibat dengan pekerjaan dan mengalami kepuasan intrinsik dari tugas yang dikerjakan adalah sikap partisipatif dan berorientasi prestasi

#### 4. Gaya Orientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi

dalam pencapaian tujuan tersebut. Tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (*achievement*) dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang.

Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik. Pegawai yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dan mengerjakan tugas-tugas sulit berdasarkan pembahasan konseptual House (1971) sikap pemimpin yang paling tepat untuk karyawan ini adalah gaya partisipatif dan berorientasi prestasi.

#### 5. Gaya Pengasuh

Dalam kepemimpinan gaya pengasuh, sikap yang mungkin tepat adalah campur tangan minim dari pimpinan. Dimana pemimpin hanya memantau kinerja tetapi tidak mengawasi bawahan secara aktif. Tidak dibutuhkan banyak interaksi antara pimpinan dengan bawahan sepanjang kinerja karyawan tidak menurun. Pimpinan merasa lebih tepat untuk tidak campur tangan dengan tugas-tugas bawahan karena rasa percaya dari pimpinan bahwasannya karyawan mampu menyelesaikan dengan baik setiap tugasnya.

Menurut teori kepemimpinan oleh Lewin (Bhargavi & Yaseen, 2016; Raus et al., 2012; Scheidlinger, 1994) menyimpulkan ada tiga gaya kepemimpinan; gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan Laissez-Faire (Kendali Bebas). Berikut merupakan penjelasan atas teori tersebut:

##### 1. Gaya Kepemimpinan Autokratis.

Menurut Scheidlinger (1994) kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan

dalam organisasi. Bhatti et al., (2012) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis : 1. Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan. 2. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin. 3. Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamaannya terhadap kerja setiap anggota. 4. Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

##### 2. Gaya kepemimpinan Demokratis / Partisipatif

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikut sertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan (Raus et al., 2012; Scheidlinger, 1994). Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis : 1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin. 2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih. 3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok. 3. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Raus et al., 2012; Scheidlinger, 1994). Ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas: 1. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri. 2. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum. 3. Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

Tiap gaya kepemimpinan diatas memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. sehingga akan sangat menguntungkan jika dikolaborasi antara tipe yang satu dengan tipe yang lain, dan tidak hanya terpaku pada satu gaya kepemimpinan saja.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja. Menurut Robbin & Judge (2008) dalam bukunya, kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya yaitu selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya yang mereka terima. Lebih lanjut dikatakan sikap umum itu dapat digolongkan kepada 2 hal yaitu sikap negatif akan dimunculkan seorang pekerja apabila mereka tidak puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya apabila seseorang puas dengan pekerjaannya maka mereka akan memunculkan sikap positif.

Penilaian seorang karyawan terhadap puas atau tidak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yaitu kerja yang secara menguras mental, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung. Anastasiou & Papakonstantinou (2014); Bhatti et al., (2012); Mak & Sockel (2001) mengemukakan bahwa kepuasan

kerja dipengaruhi oleh variable-variabel yang dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan karakteristik individu/pekerja. Kepuasan kerja mendapat tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi.

Kepuasan kerja adalah konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan bekerja dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi. Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stress kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik (Johnson et al., 2005; Said & El-Shafei, 2021)

Dalam pengertian yang tidak jauh berbeda, Edwards & Burnard (2003); Eliyana et al., (2019) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka yang pada akhirnya mempengaruhi hasil kerja mereka. Penekanan yang lebih spesifik memaparkan bahwa kepuasan kerja diarahkan pada lingkungan kerja dimana pekerja mengaktualisasikan tugas yang dibebankan kepadanya. Disebut juga kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dipunyai seorang pekerja. Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap adalah yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan, upah, kesempatan promosi, kondisi kerja, pengakuan terhadap kecakapan, penilaian kerja yang sehat, hubungan social di dalam pekerjaan, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap para pekerja (Fitrianis & Apriliani, 2019; Fuadiputra, 2013; Prayatna & Subudi, 2016).

Sementara itu, Robbin & Judge (2008) juga mengemukakan bahwa ada perbedaan

antara faktor-faktor penentu kepuasan dengan faktor-faktor penentu ketidakpuasan (faktor pemelihara). Faktor penentu kepuasan merupakan faktor yang mendorong motivasi seseorang yang meliputi prestasi kerja, pengakuan terhadap pekerjaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, promosi dan pengembangan kerja. Sedangkan faktor higienis (pemeliharaan) yang meliputi kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, pengawasan, kondisi kerja, hubungan interpersonal dengan teman kerja, gaji dan keamanan kerja, kehidupan pribadi, bukan merupakan faktor motivasi. Artinya apabila ada faktor pemelihara maka tidak akan muncul ketidakpuasan kerja.

Kepuasan kerja seperti dikembangkan oleh Luthans & Youssef, (2007); Youssef & Luthans (2007) adalah perasaan positif/negatif pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapannya di masa mendatang. Pemaparan Luthan's juga menjelaskan kepuasan kerja merupakan suatu sikap (*attitude*), suatu keadaan kognitif yang ada dalam diri seseorang (*internal cognitive state*).

Dalam model teori isi motivasi, kepuasan kerja merupakan penjumlahan dari berbagai faktor yang menimbulkan kepuasan seperti tanggung jawab dan pengembangan potensi seseorang. Dalam model Lawler and Porter (Robbin & Judge, 2008) kepuasan merupakan suatu variabel yang berasal dari sesuai tidaknya antara imbalan yang diharapkan. Individu akan merasa tidak puas apabila imbalan yang diterima lebih rendah dari imbalan yang diharapkan. Dari penjelasan tentang kepuasan tadi, terdapat dua hal penting yang berasal dari pemikiran tradisional tentang kepuasan, yaitu; a) Kepuasan hanya ditentukan oleh imbalan nyata yang diterima oleh seseorang, dan perasaan seseorang terhadap imbalan yang seharusnya diberikan oleh

organisasi sehubungan dengan pelaksanaan kerja yang telah dia tunjukkan. b) Kepuasan lebih banyak tergantung pada pelaksanaan kerja daripada sebaliknya, yaitu pelaksanaan kerja tergantung pada kepuasan.

Selanjutnya, terdapat lima buah komponen dari kepuasan kerja yaitu: kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap supervisi, kepuasan terhadap rekan sekerja, kepuasan terhadap gaji dan kepuasan terhadap kesempatan promosi.

Menurut Robbins juga terdapat beberapa determinan penting yang menentukan kepuasan kerja seseorang, yaitu: a) Kerja yang secara mental menantang. b) Imbalan yang pantas c) Kondisi kerja yang mendukung. d) Rekan kerja yang mendukung. e) Supervisor

Rasa ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai tindakan seperti: a) *Exit*, yaitu perilaku yang diarahkan ke arah meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti. b) *Suara*, yaitu dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas sejumlah problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh. c) *Kesetiaan*, yaitu wujud ketidakpuasan dalam bentuk pasif, tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi yang dirasa kurang menguntungkan. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat. d) *Pengabaian*, secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemungkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

### **Hubungan Antar Variabel Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemim-

pinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok.

Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Gaya kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Gaya kepemimpinan adalah suatu seni mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Berbagai macam gaya kepemimpinan dicoba diteliti pada penelitian terdahulu dalam upayanya meningkatkan kinerja karyawan. Seperti halnya oleh Fuadiputra, (2013); Yulianto et al., (2018) memaparkan adanya pengaruh positif signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Berikut pula pada penelitian Ali & Agustian (2018); Ariyani (2016) yang menguji gaya kepemimpinan secara *general/umum/tidak membagi* pada satu gaya, menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Bhargavi & Yaseen (2016) gaya kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan memberikan manajer kemampuan untuk mengambil keputusan, berpartisipasi dengan orang lain atau meminta bawahan mereka untuk menangani masalah pada organisasi. Kerjasama ini membentuk hubungan atasan bawahan yang positif yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Temuan-temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Kinerja karyawan akan meningkat ketika mereka merasa cocok dengan gaya kepemimpinannya yang diterapkan, begitu pula sebaliknya. Di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya, organisasi yang mendukung, budaya kerja yang baik dan pemberian pelatihan kerja yang efektif.

Disisi lain, terdapat penelitian dari Lomanjaya et al., (2013) yang memaparkan hasil tidak adanya hubungan yang positif signifikan pada gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Responden merupakan pekerja perusahaan jasa yang bekerja di Rumah Sakit. Artinya, dimungkinkan karyawan kurang merasakan sosok kepemimpinan dari *leadernya*, atau bisa jadi karena pekerja merupakan pekerja dengan tingkat pendidikan yang rendah dengan status karyawan tidak tetap sehingga mereka bekerja sebatas pertukaran transaksional tanggung jawab bekerja. Artinya, tidak semua gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan. Faktor pendidikan, status karyawan juga mempengaruhi hubungan keduanya.

Pada penelitian ini, peneliti mencoba meneliti kinerja para tenaga medis khususnya Perawat di RS swasta di Gresik. Dilihat dari status karyawan dan pendidikan yang mayoritas adalah Diploma dan Sarjana maka peneliti menarik hipotesis:

H<sub>1</sub>= Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian Prayatna & Subudi (2016); Yanoto (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian terdahulu oleh Bhatti et al., (2012) diperoleh bahwa dibawah gaya kepemimpinan *autocratic* dan *democratic* mengkonfirmasi adanya hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta atasan merupakan hal yang sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja.

Kusumawati (2008); Sinurat (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Salah satu indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat atasan yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Seperti halnya penelitian Pratama (2012) memaparkan adanya pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan otokratis terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwasannya dibawah gaya kepemimpinan otokratis, karyawan merasa tidak puas dengan kerjanya. Dimana kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang mengendalikan bawahannya

secara penuh, termasuk menentukan kebijakan dan prosedur, memutuskan tujuan yang ingin dicapai dan mengawasi semua kegiatan organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusumawati (2008); Plangiten (2013); Sinurat (2017) yang membuktikan bahwasannya ada hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Sehingga, ditarik hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>= Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan**

Mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan agar tetap baik bukanlah hal yang mudah dilakukan oleh perusahaan jasa. Hal ini umumnya terjadi karena jasa/pelayanan merupakan output langsung yang dirasakan oleh kostumer. Berbeda dengan produk berupa barang, yang di produksi masal oleh pabrik. Pemanfaatannya pun bisa langsung dirasakan atau waktu yang akan datang. Beda halnya dengan jasa, dimana pemanfaatannya saat itu juga dan langsung dirasakan. Sehingga jika ada kostumer yang tidak terpuaskan, dapat menjadi salah satu indikator menurunnya kinerja karyawan/pemberi jasa.

Kinerja karyawan tetap tinggi diperlukan agar keberlangsungan organisasi tetap berjalan dengan baik. Konsumen yang merasa terpuaskan oleh kinerja karyawan yang melayani, maka konsumen akan datang lagi dan bahkan merekomendasikan perusahaan ke rekan sekitarnya. Oleh karenanya, mempertahankan kinerja yang optimal menjadi kunci mempertahankan pelanggan.

Salah satu upaya meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerjanya (Febriyana,

2015; Hamid & Hazriyanto, 2019; Indrawati, 2013; Nurnaningsih & Wahyono, 2017). Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya secara terbukti menunjukkan hasil yang bagus pula pada kinerjanya. Ketika kepuasan kerja tinggi, maka kinerja karyawan juga tinggi. Beberapa indikator kepuasan kerja yang umum digunakan adalah sikap atasan, hubungan rekan kerja, kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja karyawan.

Disisi lain, hasil yang berbeda ditunjukkan oleh (Saufa & Maryati, 2017). Dengan objek penelitian yang sama yaitu di Rumah Sakit, dimana bisnis utama adalah pelayanan, penelitian ini memaparkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu bisa saja terjadi karena perbedaan persepsi masing-masing karyawan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, puas tidaknya seseorang memiliki tingkat yang berbeda dengan kepuasan orang lain. Selain itu, tanggung jawab pekerjaan karyawan medis/perawat adalah merawat pasien. Puas atau tidak mereka tetap akan merawat pasien tersebut, terlebih lagi sumpah medis yang sudah diikrarkan semasa kuliah. Sehingga, kepuasan kerja yang dirasakan tidak akan mempengaruhi kinerjanya, baik hal itu sifatnya menurunkan maupun meningkatkan kinerja.

Tetapi, pada penelitian menarik hipotesis atas penelitian sebelumnya oleh (Indrawati, 2013) dimana karyawan yang merasa puas akan kerjanya akan memberikan dampak positif yaitu meningkatkan kinerja karyawan.

H<sub>3</sub>=Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian sebelumnya mengkonfirmasi adanya pengaruh tidak langsung kepuasan kerja karyawan terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan organisasi tempat bekerja secara signifikan mampu meningkatkan kinerja karyawan seiring dengan meningkat pula kepuasan kerja karyawan. Dalam kata lain, kepuasan kerja merupakan hal yang patut dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan (Cahyono, 2019; Fitriani & Apriliani, 2019; Lousyiana & Harlen, 2015; Pambudi et al., 2016; Putri, 2018; Winarto & Purba, 2018).

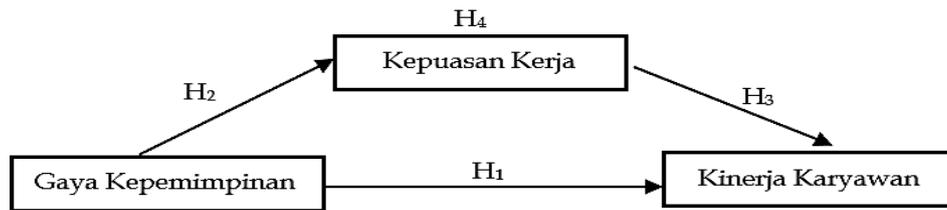
Walaupun hasil berbeda ditunjukkan pada penelitian Fathurrohman (2015); E. Kusumawati & Ansori (2008) dimana tidak terjadi hubungan mediasi oleh variabel kepuasan kerja atas gaya kepemimpinan terhadap kinerja, penelitian ini tetap mengacu pada penelitian yang menyatakan adanya hubungan mediasi oleh kepuasan kerja terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja.

H<sub>4</sub>=Kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

### **Kerangka Pemikiran**

Dari uraian yang didukung berdasarkan landasan teoritis dan hasil penelitian empiris diatas, maka dapat digambarkan adanya keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pola hubungan antar variabel tersebut dapat digambarkan dalam kerangka penelitian pada gambar 1.

Pada gambar 1 menunjukkan kerangka konseptual yang dibahas pada penelitian ini, dari gambar tersebut dapat ditarik 4 hipotesis. H<sub>1</sub>= Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. H<sub>2</sub>=Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. H<sub>3</sub>=Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. H<sub>4</sub>=Kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1  
Kerangka Konseptual

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei. Penelitian survei merupakan penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi yang dipilih, dan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data mengenai indikator-indikator yang berkaitan dengan variabel penelitian. Data yang diperoleh dianalisis dan hasilnya dipaparkan secara deskriptif. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dan bertujuan untuk menganalisis hubungan antar variabel.

Penelitian ini dilaksanakan di salah satu Rumah Sakit swasta di Kabupaten Gresik dengan mengambil obyek penelitian karyawan medis yaitu Perawat. Menurut Ghozali (2009) yang dimaksud populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat yang berada dibawah kepala ruangan atau kepala unit yang ada di Rumah Sakit, dengan total per Januari 2019 adalah 215 orang.

Jumlah tersebut selanjutnya digunakan sebagai sampel penelitian. Kuesioner yang kembali sejumlah 132 dan banyak diantaranya yang tidak mengisi secara penuh sehingga terpaksa tidak digunakan. Akhirnya, total data valid yang di proses pada penelitian ini berjumlah 100 sampel.

### Definisi Operasional

Definisi operasional masing-masing variabel dan indikatornya dijelaskan sebagai berikut:

**Gaya Kepemimpinan:** Gaya kepemimpinan merupakan persepsi responden terhadap atasannya tentang pola perilaku yang diperlihatkan oleh atasannya pada saat mempengaruhi aktivitas bawahan. Variabel ini diukur dengan indikator menganut 3 (tiga) kriteria kepemimpinan dari Lewin's:

- a. Gaya kepemimpinan autokratis.
  - Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
  - Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin
  - Pemimpin tidak mengajak bawahan berpartisipasi dalam penyelesaian masalah
- b. Gaya kepemimpinan demokratis.
  - Mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan,
  - Mendorong partisipasi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.
  - Memberikan kesempatan karyawan untuk jabatan yang lebih tinggi
- c. Gaya kepemimpinan Laissez-Faire (Kendali Bebas)
  - Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.
  - Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok

**Kepuasan Kerja:** merupakan persepsi responden tentang bentuk perasaan terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerjanya. Variabel ini diukur dengan Indikator: a. Kepuasan dengan gaji. b. Kepuasan dengan promosi. c) Kepuasan dengan rekan kerja. d)

Kepuasan dengan penyelia. e) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

**Kinerja:** Kinerja merupakan persepsi responden tentang hasil kerjanya secara kualitas dan kuantitas yang sudah dicapainya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. selama satu periode waktu tertentu. Variabel ini diukur dengan indikator sebagai berikut: a) Tingkat kualitas hasil kerja. b) Tingkat keuletan dan daya tahan kerja. c) Tingkat disiplin dan absensi. d) Tingkat kerja sama antar rekan sekerja. e) Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya. f) Tingkat inisiatif/kreatifitas yang dimiliki. g) Tingkat profesionalitas kerja yang dimiliki

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan Smart PLS 3 yang tahapannya merujuk pada penelitian oleh (Sari & Suhariadi, 2019). Terdapat beberapa tahap dalam pengujian variabel penelitian: pertama menguji validitas dan reliabilitas konvergen dari masing-masing indikator apakah merupakan bagian dari konstruk atau variabel penelitian. Selanjutnya menguji struktural model. Tujuan tahap ini untuk melihat ada tidaknya pengaruh antar variabel.

Pada tabel 1 berikut merupakan hasil uji validitas dan reliabilitas indikator penelitian. Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam pengukuran. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang.

Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman *variable manifest* yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman *variable manifest* yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya.

**Tabel 1**  
**Nilai AVE**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Ket
Gaya	0.516	Valid
Kepemimpinan		
Kepuasan Kerja	0.519	Valid
Kinerja	0.502	Valid

Sumber: Olah data peneliti

Pada Tabel 1 menunjukkan nilai AVE untuk semua variabel telah valid karena bernilai  $> 0,5$ . Nilai AVE 0,5 atau lebih berarti konstruk dapat menjelaskan 50% atau lebih varian itemnya.

Selanjutnya Pada Tabel 2 berikut ini adalah nilai Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha merupakan sebuah ukuran keandalan yang memiliki nilai berkisar dari nol sampai satu.

**Tabel 2**  
**Nilai Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach's Alpha
Gaya	0.864
Kepemimpinan	
Kepuasan Kerja	0.765
Kinerja Karyawan	0.833

Sumber: Olah data peneliti

Nilai Cronbach's Alpha yang dihasilkan ketiga variabel kesemuanya  $>0,7$  yang artinya variabel sudah cukup andal untuk dilanjutkan pengujian selanjutnya.

**Tabel 3**  
**Nilai Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan	0.894
Kepuasan Kerja	0.842
Kinerja Karyawan	0.874

Sumber: Olah data peneliti

Pada Tabel 3 menunjukkan nilai *Composite reliability*. Nilai *composite reliability* dapat digunakan dalam menguji nilai reliabilitas masing-masing indikator pada suatu variabel.

Tabel 3 menunjukkan nilai *Composite Reliability*.. Pada Tabel 3 diatas, untuk semua variabel bernilai > 0,7 yang artinya model pada penelitian ini sudah reliabel.

Selanjutnya, Tabel 4 dibawah ini memaparkan hasil uji R<sup>2</sup> dari kepuasan kerja dan kinerja perawat. Uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dilakukan untuk menentukan dan memprediksi seberapa besar atau penting kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

**Tabel 4**  
**Nilai R<sup>2</sup>**

Variabel	R <sup>2</sup>	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.423	Moderat
Kinerja Karyawan	0.581	Moderat

Sumber: Olah data peneliti

Pada Tabel 4 dapat diketahui bahwa R<sup>2</sup> dari kepuasan kerja dan kinerja perawat tergolong moderat. Hal ini mengacu pada Ghozali (2009) pada penelitian Sari & Suhariadi (2019) yang mengklasifikasikan nilai R<sup>2</sup> pada klasifikasi berikut: nilai R<sup>2</sup> bisa dikategorikan kuat jika nilai R<sup>2</sup> ≥ 0.67, moderat ≥0.33, dan lemah ≥ 0.19.

Selanjutnya pada Tabel 5 berikut ini adalah hasil atas pengujian *outer loading*. *Outer loadings* adalah tabel yang berisi *loading factor* untuk menunjukkan besar korelasi antara indikator dengan variabel laten. Pengujian *outer loading* pada Tabel 5 menggunakan batas 0,5 yang artinya ketika nilai *outer loading* diatas 0,5 maka dianggap variabel tersebut reliabel. Hal ini mengacu pada Ghozali (2014:227) yang mengatakan bahwa nilai *outer loading* 0.5-0.60 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan. Sehingga, pada penelitian ini variabel yang diuji dianggap telah reliabel.

**Tabel 5**  
**Nilai Outer Loading**

Indikator	Outer Loading	Keterangan
X.1	0.785	Reliabel
X.2	0.604	Reliabel
X.3	0.611	Reliabel
X.4	0.743	Reliabel
X.5	0.681	Reliabel
X.6	0.767	Reliabel
X.7	0.767	Reliabel
X.8	0.761	Reliabel
Y.1	0.656	Reliabel
Y.2	0.787	Reliabel
Y.3	0.811	Reliabel
Y.4	0.804	Reliabel
Y.5	0.590	Reliabel
Y.6	0.663	Reliabel
Y.7	0.612	Reliabel
Z.1	0.657	Reliabel
Z.2	0.615	Reliabel
Z.3	0.761	Reliabel
Z.4	0.744	Reliabel
Z.5	0.807	Reliabel

Sumber: Olah Data Peneliti

Tabel 6 memaparkan hasil pengujian pengaruh langsung. Pengaruh langsung ini merupakan pengujian atas Hipotesis 1, Hipotesis 2, Hipotesis 3.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

	T Statistics	P Values
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Perawat	3.279	0.001
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	12.350	0.000
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	4.470	0.000

Sumber: Olah Data Peneliti

Berdasarkan Tabel 6 diatas dapat diketahui bahwa semua *p-value* yang diperoleh kurang dari 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis:

1. Gaya kepemimpinan mempengaruhi secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Diterima.
2. Gaya kepemimpinan mempengaruhi secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Diterima
3. Kepuasan kerja karyawan mempengaruhi secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Diterima.

Selanjutnya pada Tabel 7 menunjukkan hasil pengujian tidak langsung/mediasi/intervening.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Tidak Langsung**

	<i>T</i> <i>Statistics</i>	<i>P</i> <i>Values</i>
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	4.115	0.000

Sumber: Olah Data Peneliti

Pada Tabel 7 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan variabel kepuasan kerja karyawan mempengaruhi

secara tidak langsung hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari P Values yang nilainya kurang dari 5%.

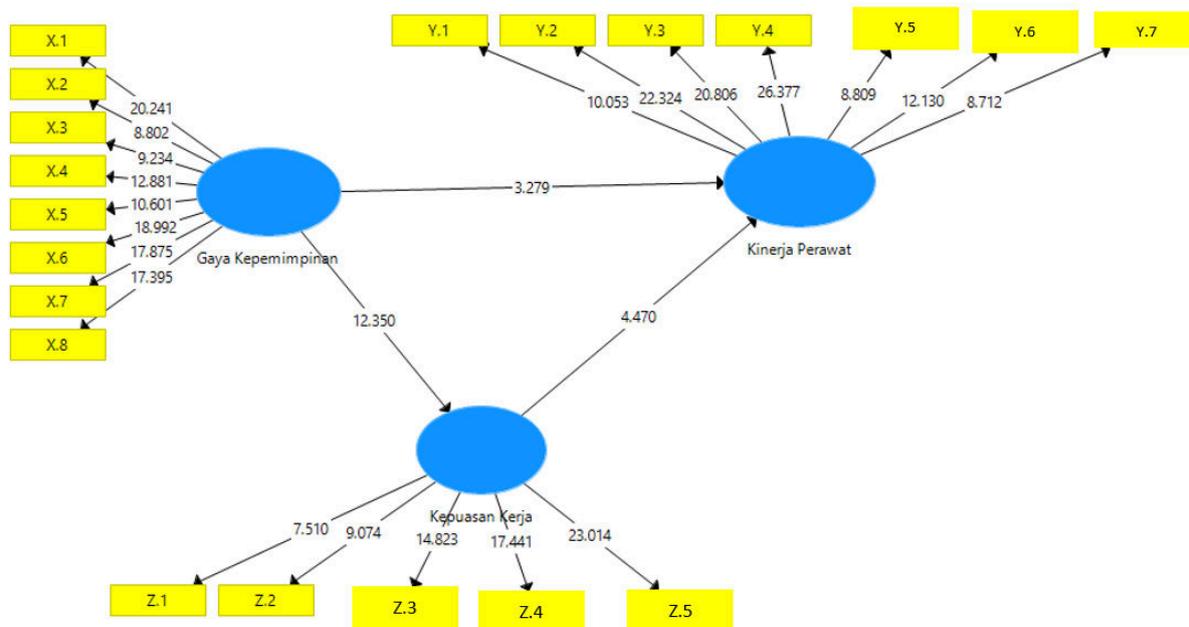
**PEMBAHASAN**

Gambar 2 merupakan gambar *coefficient path* dari penelitian ini, dari hasil pengujian yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, terbukti dengan struktural model gambar 2, menunjukkan bahwasannya:

Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut bersifat positif dan mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh (Ivana Ariyani, 2016; Yulianto et al., 2018).

Berdasarkan teori yang sudah dibahas pada bab sebelumnya, pilihan gaya kepemimpinan yang efektif akan sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Efektif dalam artian tepat dan sesuai dengan kondisi serta kebutuhan organisasi yang dijalankan.



**Gambar 2**  
**Path Coefficients**

Sumber: Olah Data Peneliti

Responden dalam penelitian ini menunjukkan persepsinya terkait gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasannya, mampu mempengaruhi *output* dan kinerja mereka. Sehingga, kinerja mereka juga tergantung pada bagaimana kecermatan dan efisiensi penerapan gaya kepemimpinan atasannya (Ivana Ariyani, 2016).

### **Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil yang ditunjukkan pada penelitian ini membuktikan bahwasannya gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Cahyono, 2019; Sinurat, 2017). Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang *leader* mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif yang berarti semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak tepat diterapkan pada organisasi tersebut, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin menurun.

### **Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja**

Berdasarkan analisis data pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya dimana juga terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Ali & Agustian, 2018a; Indrawati, 2013).

Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya, akan meningkatkan hasil kerjanya. Begitu pula sebaliknya, ketika karyawan mengalami ketidakpuasan akan kerjanya, kerjanya akan menurun pula. Hal ini karena seperti halnya diungkapkan oleh Youssef & Luthans (2007) kondisi pikiran yang nyaman, tidak tertekan, optimis dan merasa mendapat dukungan akan membentuk perilaku yang positif di organisasi. Akhirnya, kinerja akan meningkat.

### **Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Dalam artian, variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Temuan ini menolak penelitian sebelumnya oleh Fathurrohman (2015); E. Kusumawati & Ansori (2008); Ni'Am et al., (2021) yang memaparkan tidak adanya pengaruh mediasi kepuasan kerja. Tetapi pada penelitian ini mendukung penelitian Lousyiana & Harlen (2015); Pambudi et al., (2016); Putri (2018); Winarto & Purba (2018) yang membuktikan adanya pengaruh mediasi kepuasan kerja karyawan terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan yang diterapkan akan lebih berhasil meningkatkan kinerja karyawan ketika diikuti pula oleh peningkatan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang dapat dipertimbangkan dalam upaya peningkatan kinerja.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba menguji pengaruh gaya kepemimpinan yang merujuk pada teori Lewin (kepemimpinan demokrasi, autokrasi dan kendali bebas) terhadap pengaruhnya pada kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Selanjutnya melihat bagaimana kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mampu mempengaruhi kinerja, serta pengaruh tidak langsung kepuasan kerja pada hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil yang didapat adalah semua hipotesis diterima.

Berdasarkan kesimpulan diatas, adapun saran yang diberikan adalah: mengingat gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, pihak Rumah Sakit diharapkan dapat memper-

tahankan serta meningkatkan unsur gaya kepemimpinan yang sudah diterapkan. Begitu juga terkait kepuasan karyawan, pihak Rumah sakit sebaiknya mempertahankan dan meningkatkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Kinerja yang sudah bagus harus senantiasa dipertahankan untuk menjaga kualitas pelayanan dan memberikan kepuasan terhadap pelanggan, sehingga pendapatan dari instansi bisa semakin meningkat

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, K., & Agustian, D. W. (2018b). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. *Jurnal Derivatif. Jurnal Ilmiah FE-UMM Lampung*, 12(2).
- Anastasiou, S., & Papakonstantinou, G. (2014). Factors affecting job satisfaction, stress and work performance of secondary education teachers in Epirus, NW Greece. *International Journal of Management in Education*, 8(1), 37–53. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2014.058750>
- Bhargavi, D. S., & Yaseen, A. (2016). Leadership Styles and Organizational Performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87–117. <https://doi.org/10.15640/smq.v4n1a5>
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Cahyono, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di RSUD Dr Saiful Anwar. *Magister Manajemen*. <http://eprints.umm.ac.id/53002/1/Naskah.pdf>
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Destiasari, S. (2015). Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Cipocok Jaya Kota Serang. In *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Dolphina, E. (2012). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan*. 2012 (Semantik:Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan), 1–7. <https://doi.org/10.31227/osf.io/e6qjd>
- Edwards, D., & Burnard, P. (2003). A systematic review of stress and stress management interventions for mental health nurses. *Journal of Advanced Nursing*.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fathurrohman, F. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening (Studi Empiris Pada Disdukcapil Kota Serang)*. 11(2), 195–206.
- Febriyana, W. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra 2015. *E-Proceeding of Management*, 2(3), 1–8.
- Fitrianis, B. F., & Apriliani, R. A. E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Hotel Kresna Wonosobo). *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 1(1), 9–15. <https://ojs.unsiq.ac.id/index.php/jebe/article/view/870>
- Fuadiputra, I. R. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit Al-Rohmah. *Jimfeb. Jurnal Ilmiah Mahasiswa*

- FEU UB. Malang, 148, 148-162.
- Ghozali, I. (2009). *Analisis Multivariate Lanjutan dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling. Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS). Dilengkapi Software SmartPLS3.0.0 Xlstat 2014 dan WarpPLS4.0. Edisi 4 (4th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamid, A., & Hazriyanto, H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aker Solutions Batam. *Jurnal Benefita*, 4(2), 326. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.1877>
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Hoyt, C. L., & Price, T. L. (2015). Ethical Decision Making and Leadership: Merging Social Role and Self-Constructual Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 531-539. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1974-x>
- Hoyt, C. L., Price, T. L., & Poatsy, L. (2013). The social role theory of unethical leadership. *Leadership Quarterly*, 24(5), 712-723. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.001>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Kazeem Kayode, B. (2017). Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 104-111. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.002>
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(2), 135-142. <https://doi.org/10.24843/Matrik:Jmbk>
- Ivana Ariyani, R. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Islam Hidayatullah Yogyakarta. *Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit*, 5(2), 1-7. <https://doi.org/10.18196/jmmr.5118>
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 178-187. <https://doi.org/10.1108/02683940510579803>
- Kusumawati, E., & Ansori, M. (2008). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja di Politeknik Negeri Batam.
- Kusumawati, R. (2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (*Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang*).
- Lomanjaya, J., Laudi, M., Widjaja, D. C., & Kartika, E. W. (2013). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Iss Indonesia Cabang Surabaya Di Rumah Sakit Katolik St. Vincentius a. Paulo. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.
- Lousyiana, T. T., & Harlen. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. *Tepak Manajemen Bisnis*, 7(3), 509-521.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention Brenda. *Elsevier Science B.V*, 38.
- Ni'Am, M. M., Maharani, A., & Fauzi, A. (2021). Dinamika Gaya Kepemimpinan Tangkas, Motivasi, Kinerja Dan Kepuasan Kerja Di Perusahaan Perkebunan. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 5(3), 14-22. <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i3.2015>

- Nurnaningsih, S., & Wahyono, W. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365-378.
- Pambudi, didit setyo, Mukzam, D., & Nurtjahjono, gunawan eko. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi. *Journal Bisnis Administration*, 39(1), 164-171.
- Parijat, P., & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Journal of Business and Management*, VII(9), 1-8.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602-614. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>
- Plangiten, P. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 2155-2166. <https://doi.org/10.35794/emba.v1i4.3426>
- Pratama, C. Y. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kepuasan Kerja. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(1), 22-27.
- Prayatna, A., & Subudi, I. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Fave Hotel Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(2), 252587.
- Putri, W. O. R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang). Universitas Muhammadiyah Magelang.
- Raus, A., Haita, M., & Lazăr, L. (2012). Hierarchy of needs, perception and preference for leadership styles within a police educational institution. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 35, 238-255.
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior* (13th).
- Said, R. M., & El-Shafei, D. A. (2021). Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(7), 8791-8801. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11235-8>
- Sari, J., & Suhariadi, F. (2019). Kontrak psikologis terhadap commitment to change: Resiliensi akademik sebagai variabel mediasi. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 8(2), 178-192. <https://doi.org/10.30996/persona.v8i2.2535>
- Saufa, J., & Maryati, T. (2017). Dampak Kepuasan Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Perawat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening ( Studi Pada Perawat Rs Pku Muhammadiyah Gamping). *JBTI : Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(2), 200-213. <https://doi.org/10.18196/bti.82094>
- Scheidlinger, S. (1994). Brief report: The Lewin, Lippitt and White study of leadership and "social climates" revisited. *International Journal of Group Psychotherapy*, 44(1), 123-127. <https://doi.org/10.1080/00207284.1994.11490737>
- Sinurat, E. J. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Himawan Putra Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 92-106.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>
- Winarto, & Purba, J. H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional

- Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Swasta Di Kota Medan). *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4(2), 111-123. <https://methonomi.net/index.php/jimetho/article/view/37>
- Yanoto, A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. *Jurnal Agora*, 6(1), 1-10.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Yudiaatmaja, F. (2013). Kepemimpinan: Konsep, Teori dan Karakternya. *Ejournal Undiksha*, IV(2), 29-38. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2016.11.002>  
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.10.007>  
<http://ilp.ut.ac.id/index.php/JOM/article/view/432>  
<http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1530>  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.007>  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.007>
- Yulianto, Y., Purwanto, N. H., & Firmansyah, R. R. (2018). Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Perawat Dalam Penatalaksanaan Standar Praktik Profesional Di Ruang Marwar Merah Kelas II RSUD Asembagus Kabupaten Situnondo. *Nurse and Health: Jurnal Keperawatan*, 7(1), 13-22.