

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI  
ANTARPRIBADI TERHADAP KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN  
(Studi Pada *Telesales Officer* Divisi *Telemarketing*  
PT. AXA Mandiri *Financial Services* Di Jakarta)**

**Rifqi Amri Putri**

*Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Gunadarma  
Jl. Margonda Raya No.100, Depok, Jawa Barat, 16424  
Tlp. (021) 78881112 ext. 217  
e-mail: amriputrifqi@gmail.com*

**ABSTRACT**

*All companies generally have a strategy to advance the company, it requires good communication skills between superiors and subordinates to avoid misunderstandings. In addition to good communication skills between superiors and subordinates in an organization, the ability of superiors to lead an organization is also needed. Leadership is important in every organization, because this is the leader factor that determines the success or failure of an organization, therefore the company must be able to optimize the performance of its employees, company performance will achieve satisfactory results in the company if there is good communication, effective leadership and motivation good work too. With good performance, the company will be able to compete in the industry. This study aims to determine how much the relationship between leadership style, interpersonal communication on employee job satisfaction and its effect on employee performance. The method used in this study is path analysis with the help of SPSS version 21. The results of this study indicate that the relationship of leadership style to employee job satisfaction has a contribution of 0.24, the relationship of leadership style to employee performance has a contribution of 0.279, the relationship between interpersonal communication and satisfaction employee work has a contribution of 0.131, the relationship of interpersonal communication to employee performance has a contribution of 0.448, the relationship of employee job satisfaction to employee performance has a contribution of 0.185. While for the total influence between leadership style through employee job satisfaction on employee performance has a contribution of 0.323 and interpersonal communication through employee job satisfaction on employee performance has a contribution of 0.472*

**Keywords** — leadership style, interpersonal communication, employee job satisfaction, employee performance

**ABSTRAK**

*Semua perusahaan pada umumnya mempunyai strategi untuk memajukan perusahaan, dibutuhkan kemampuan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan agar tidak terjadi kesalahpahaman. Selain kemampuan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan di suatu organisasi, kemampuan atasan dalam memimpin suatu organisasi juga diperlukan. Kepemimpinan merupakan hal penting dalam setiap organisasi, karena faktor pemimpin inilah yang menentukan kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi oleh sebab itu perusahaan harus mampu mengoptimalkan kinerja karyawannya, kinerja perusahaan akan mencapai hasil yang memuaskan dalam perusahaan tersebut jika terjadi komunikasi yang baik, kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja yang baik juga. Dengan kinerja yang baik maka perusahaan akan mampu bersaing di bidang industri. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi antarpribadi terhadap kepuasan kerja karyawan dan pengaruhnya pada kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan analisis jalur dengan bantuan aplikasi SPSS versi 21. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai kontribusi sebesar 0.24, hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan mempunyai kontribusi sebesar 0.279, hubungan antara komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai kontribusi sebesar 0,131, hubungan*

*komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan mempunyai kontribusi sebesar 0,448, hubungan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan mempunyai kontribusi sebesar 0,185. Sedangkan untuk pengaruh total antara gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan mempunyai kontribusi sebesar 0,323 dan komunikasi interpersonal melalui kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan mempunyai kontribusi sebesar 0,472*

**Kata Kunci** — Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Antarpribadi, Kepuasan Kerja Karyawan, Kinerja Karyawan

## 1. PENDAHULUAN

Semua perusahaan pada umumnya mempunyai strategi untuk memajukan perusahaan, dibutuhkan kemampuan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan agar tidak terjadi kesalahpahaman di dalam suatu organisasi. Selain kemampuan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan di suatu organisasi, kemampuan atasan dalam memimpin suatu organisasi juga diperlukan. Kepemimpinan merupakan hal penting dalam setiap organisasi, karena faktor pemimpin inilah yang menentukan kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi oleh sebab itu perusahaan harus mampu mengoptimalkan kinerja karyawannya, kinerja perusahaan akan mencapai hasil yang memuaskan dalam perusahaan tersebut jika terjadi komunikasi yang baik, kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja yang baik juga. Dengan kinerja yang baik maka perusahaan akan mampu bersaing di bidang industri.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian organisasi.

Sumber daya manusia dalam hal ini merupakan faktor sentral dalam perusahaan, sehingga dibutuhkan tenaga kerja yang terdidik dan siap pakai untuk mendukung pengembangan perusahaan. Seperti contoh di Jakarta, banyak orang dari luar provinsi datang ke Ibu kota untuk mendapatkan karyawanan. Di Jakarta sendiri mempunyai berbagai perusahaan yang mana mampu menampung banyak calon karyawan baru.

Calon karyawan dapat memilih industri sesuai dengan kemampuan atau bidang

minat masing masing, juga mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan karyawannya, apakah dapat memenuhi kebutuhan psikologis seperti kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan untuk berkembang dan kebutuhan akan hubungan sosial akan dinilai positif oleh karyawan. Karyawan yang merasa diperhatikan dan dihargai, berkembang menjadi lebih baik karena telah mempelajari hal-hal baru dan melakukan sesuatu yang bermanfaat, serta memperoleh identitas dan hubungan sosial yang bermakna, cenderung berupaya lebih keras untuk mewujudkan tujuan organisasi dan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi. Brown & Leigh (1996) didukung oleh Parker et al., (2003) mengatakan bahwa iklim psikologi mempunyai variasi hubungan dengan perilaku organisasi karyawan, diantaranya kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, motivasi karyawan dan kinerja karyawan.

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan karyawanan yaitu terwujudnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas karyawannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan

sikap individu terhadap karyawannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan sekitarnya. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan karyawanan.

Kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan seseorang terhadap karyawannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Terlihat dalam sikap positif dari karyawan terhadap karyawannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin baik pula tingkat kinerja karyawan. Tidak hanya faktor kepuasan kerja saja yang perlu diperhatikan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan, akan tetapi perusahaan harus memperhatikan faktor tekanan kerja yang dialami oleh para karyawan.

Untuk terwujudnya keselarasan kerja dalam memenuhi dua kepentingan masing-masing anggota organisasi diperlukan kerjasama antar anggota. Sumber daya manusia sebagai potensi organisasi yang terbesar mau tidak mau harus bekerja secara kelompok dengan

karakteristik individual yang berbeda. Untuk itu di dalam menumbuhkembangkan organisasi yang berlandaskan kerja sama atau kolektifitas kelompok diperlukan adanya kinerja serta struktur organisasi yang jelas sehingga organisasi bekerja secara efektif.

## 2. KAJIAN TEORI

### Komunikasi Antar Pribadi

Komunikasi antarpribadi yang efektif adalah penting bagi anggota organisasi yang diharapkan dapat membawa hasil pertukaran informasi dan saling pengertian (*mutual understanding*). Efektivitas komunikasi antarpribadi dalam pandangan humanistis menurut Devito mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

#### 1. Keterbukaan (*Openess*)

Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi antarpribadi.

#### 2. Empati (*Empathy*)

Henry Backrack dalam Devito, (1997) mendefinisikan empati sebagai kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu melalui kacamata orang lain itu.

Bersimpati dipihak lain adalah merasakan bagi orang lain atau merasa ikut sedih. Berbeda dengan empati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya, berada di kapal yang sama dan merasakan perasaanyang sama dengan cara yang sama.

#### 3. Sikap mendukung (*Supportiveness*)

#### 4. Sikap Positif (*Positiveness*)

Sikap positif dalam komunikasi antarpribadi berarti bahwa kemampuan seseorang dalam memandang dirinya secara positif dan menghargai orang lain. Sikap positif tidak dapat lepas dari upaya mendorong menghargai keberadaan serta pentingnya orang lain. Dorongan positif umumnya berbentuk pujian atau penghargaan terdiri atas perilaku yang biasanya kita harapkan.

#### 5. Kesetaraan (*Equality*)

Di setiap situasi, barangkali terjadi ketidaksetaraan. Salah seorang mungkin lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan atau cantik, atau lebih besar dari pada yang lain. Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal.

Terlepas dari ketidaksetaraan ini, komunikasi antar pribadi akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya harus ada pengakuan secara diam-

diam bahwa kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

Suatu hubungan antar pribadi yang ditandai oleh kesetaraan, ketidakpuasan, ketidaksependapatan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti ada daripada sebagai kesempatan untuk menjatuhkan pihak lain.

### **Gaya Kepemimpinan**

#### ***Contingency Leadership Theory***

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu merubah perilakunya menyesuaikan dengan karakteristik para pengikutnya dan situasi lingkungan dimana kepemimpinan berlangsung. Dengan kata lain, kepemimpinan tergantung atau kontingen pada pengikut yang dipimpinnya dan situasi lingkungan dimana kepemimpinan terjadi. Teori kontijensi ini dipopulerkan oleh Fiedler (1976).

Wirawan mengemukakan ada lima pola perilaku pemimpin dalam memimpin para pengikutnya, yaitu: otokratik, paternalistik, partisipatif, demokratik dan *laissez faire*.

1. Gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan ini mempunyai

kekuasaan mutlak sedangkan para pengikutnya tidak mempunyai kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya.

2. Gaya kepemimpinan paternalistik, gaya kepemimpinan ini pemimpin dianggap sebagai orang tua dan pengikut sebagai anak-anak yang perlu dibimbing ke arah kedewasaan.

3. Gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan ini gaya yang terletak ditengah-tengah dimana jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaan pemimpin dan para pengikut sama besar. Pemimpin dan para pengikutnya harus berpartisipasi secara aktif dalam menyusun perencanaan, melaksanakan dan mengevaluasi hasilnya.

4. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan ini jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan para pengikut lebih besar daripada pemimpin mereka, pemimpin tidak dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan para pengikutnya.

5. Gaya kepemimpinan *Laissez Faire* atau gaya kepemimpinan terima beres. Gaya kepemimpinan ini bukan berarti kepemimpinannya

tanpa pemimpin, pemimpin tetap ada dan diperlukan tetapi perannya minimal.

### **Kepuasan Kerja**

#### **Teori Motivasi Dua Faktor**

Frederick Herzberg, Bernard Mausner dan Barbara Bloch Syderman (1959) dalam Wirawan (2014) mengemukakan teori mengenai motivasi dan kepuasan kerja, antara lain:

- a) Faktor-faktor motivator. Adalah faktor yang berada dalam pekerjaan. Faktor-faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Jika faktor-faktor ini ada akan mendorong lebih banyak upaya, akan tetapi jika tidak ada tidak akan menghasilkan ketidakpuasan kerja.
- b) Faktor-faktor penyehat (*hygiene factors*). faktor-faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja. Faktor penyehat adalah faktor-faktor yang jika ada dan jumlahnya mencukupi faktor-faktor motivator dapat ada dan bekerja. Jika jumlah faktor-faktor pemeliharaan tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi, faktor pemeliharaan tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat

mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor *hygiene* antara lain: supervisi, hubungan antarpribadi, kondisi kerja fisik, gaji, kebijakan dan praktik perusahaan, benefit dan sekuritas pekerjaan.

Teori motivasi dua faktornya Herzberg melihat kepuasan kerja merupakan hasil dari hubungan faktor instrinsik yaitu motivator dengan faktor-faktor ekstrinsik atau faktor pemelihara. Motivator merupakan faktor-faktor yang ada di dalam diri orang sedangkan *hygiene factors* merupakan faktor-faktor yang berasal dari organisasi.

Selanjutnya, Frederick Herzberg (1959) dalam Wirawan (2014) mengemukakan faktor-faktor kepuasan kerja. Apa yang dikemukakan oleh Herzberg merupakan masukan awal yang baik untuk mengembangkan model kepuasan kerja. Kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja disebabkan oleh sejumlah faktor atau dimensi yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Jika persepsi karyawan terhadap faktor tersebut positif maka pegawai akan puas terhadap pekerjaannya. Jika persepsi karyawan negatif, maka pegawai akan tidak puas terhadap pekerjaannya.

### Teori Kinerja

Kinerja adalah salah satu variabel dependen yang berhubungan langsung dengan kepemimpinan atau melalui variabel antara atau mediasi. Kinerja organisasi dapat dikelompokkan menjadi berbagai jenis kinerja menurut kriteria untuk keperluan penelitian.

Setiap pegawai yang melaksanakan karyawan dan profesi mempunyai uraian tugasnya masing-masing. Kinerja pegawai dievaluasi apakah dalam melaksanakan karyawannya memenuhi standar kinerjanya. Karena jumlah karyawan dan profesi banyak dan jumlah pegawai juga banyak, untuk menghemat biaya evaluasi kinerja, organisasi menciptakan dimensi kerja yang dapat dipergunakan oleh semua pegawai. Dibawah ini Wirawan (2009) mengelompokkan dimensi kinerja pegawai menjadi tiga jenis:

- a) Hasil kerja, yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai dalam melaksanakan karyawannya. Hasil kerja dalam bentuk barang atau jasa yang dapat diukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya
- b) Perilaku kerja, ketika berada di tempat kerja dan melaksanakan karyawannya, pegawai melakukan

dua jenis perilaku yaitu perilaku kerja dan pribadi

- c) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan karyawan. Sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan karyawannya.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan telesales officer divisi telemarketing di PT. AXA Mandiri Financial Services yang berada di gedung AXA Tower yang berjumlah 200 karyawan. Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan *Simple Random Sampling* (Sugiyono, 2007).

#### Variabel Penelitian

1. Variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu: gaya kepemimpinan sebagai variabel  $X_1$  dan komunikasi antarpribadi sebagai variabel  $X_2$ .
2. Variabel intervening yaitu kepuasan kerja karyawan sebagai variabel  $Y$ .
3. Variabel terikat, dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan sebagai variabel  $Z$  (Sugiyono, 2006).

Penelitian selanjutnya dianalisis jalur. Menurut Ghazali (2013) uji analisis jalur

bertujuan untuk menerangkan pengaruh langsung dan tidak langsung pada seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Analisis jalur juga merupakan suatu teknik statistik yang dikembangkan dari analisis regresi berganda. Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening dalam penelitian. Hasil dari uji analisis jalur ini juga akan digunakan untuk membandingkan pengaruh mana yang lebih besar antara pengaruh langsung dan tidak langsung, serta menarik suatu kesimpulan apakah dengan adanya variabel intervening ini dapat memperkuat atau justru memperlemah pengaruh independen terhadap dependen.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil analisis hubungan Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ) diperoleh nilai signifikansi  $X_1$  sebesar  $0,003 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ).  
H1: Diterima

Hasil analisis hubungan Komunikasi Antarpribadi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ) diperoleh nilai signifikansi  $X_2$  sebesar  $0,127 > 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh signifikan Komunikasi Antarpribadi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ).  
H2: Ditolak

Hasil analisis hubungan Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Z$ ) diperoleh nilai signifikansi  $X_1$  sebesar  $0,001 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Z$ ).  
H3: Diterima

Hasil analisis hubungan Komunikasi Antarpribadi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Z$ ) diperoleh nilai signifikansi  $X_2$  sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Komunikasi Antarpribadi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Z$ ).  
H4: Diterima

Hasil analisis pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Z$ ) diperoleh nilai signifikansi  $Y$  sebesar  $0,56 > 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung

tidak terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja Karyawan (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z). H5: Ditolak

Hasil analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z) diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,281 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,129269 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Y) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Z). H6: Ditolak

Hasil analisis pengaruh Komunikasi Antarpribadi ( $X_2$ ) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z) diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,415 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,064841 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Komunikasi Antarpribadi ( $X_2$ ) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Y) tidak mempunyai pengaruh signifikan

terhadap Kinerja Karyawan (Z). H7: Ditolak

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Pemimpin dapat menggunakan lebih dari satu gaya kepemimpinan tergantung kepada kualitas para pengikutnya dan situasi lingkungan kepemimpinan ketika proses kepemimpinan terjadi. Masing-masing gaya kepemimpinan mempunyai keunggulan dan kelemahan, dalam penelitian ini para atasan (*supervisor*) sudah menerapkan lebih dari satu gaya kepemimpinan karena atasan (*supervisor*) menyesuaikan dengan jenis pekerjaan dan situasi lingkungan yang sedang dialami agar tujuan dan target perusahaan dapat tercapai.

Tidak hanya gaya kepemimpinan, komunikasi juga menjadi elemen penting dalam menyatukan peran atasan (*supervisor*) dan bawahan (*telesales officer*) di perusahaan. Para atasan (*supervisor*) belum dapat menerapkan cara komunikasi *interpersonal* yang baik kepada masing-masing bawahan (*telesales officer*), sehingga menyebabkan ketidakpuasan kerja para bawahan karena para atasan (*supervisor*) kurang terbuka, tidak beraksi secara jujur,

kurangnya tanggung jawab dengan pekerjaannya, sering menggunakan bahasa yang koersif dalam berkomunikasi dengan bawahan dan kurang mengenal kepribadian dan karakter masing-masing bawahan (*telesales officer*). Namun, hal tersebut tidak mempengaruhi kinerja para bawahan (*telesales officer*) karena tiap masing-masing *telesales officer* mempunyai cara tersendiri dalam meningkatkan kinerja seperti profesionalisme, ketelitian, keterampilan, kedisiplinan, kecepatan dan kecerdasan emosional dalam bekerja.

#### **Saran**

Pemimpin dapat menggunakan lebih dari satu gaya kepemimpinan tergantung kepada kualitas para pengikutnya dan situasi lingkungan kepemimpinan ketika proses kepemimpinan terjadi. Misalnya, jika para pengikutnya merupakan orang-orang yang berpendidikan tinggi dan berpengalaman maka, gaya kepemimpinan otokratik tidak dapat diterapkan. Jika pengikut orang-orang yang kualitasnya rendah dan malas, maka gaya kepemimpinan yang cocok adalah otokratik dan paternalis. Dalam situasi konflik destruktif, gaya kepemimpinan otokratik mungkin lebih tepat digunakan

pemimpin jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja pada bawahan (*telesales officer*) dibutuhkan sikap keterbukaan, beraksi secara jujur, lebih bertanggung jawab, menggunakan bahasa yang kohesif dalam berkomunikasi dengan bawahan, menggunakan bahasa non verbal dan lebih banyak mengenal kepribadian dan karakter masing-masing bawahan (*telesales officer*) dalam menerapkan komunikasi interpersonal antara atasan (*supervisor*) dan bawahan (*telesales officer*). Apabila bawahan (*telesales officer*) puas dengan pekerjaan yang dijalani, secara otomatis kinerja bawahan (*telesales officer*) akan meningkat sehingga target atau tujuan perusahaan dapat meningkat secara maksimal.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alberto et al, 2005. *Management, Theory and Practise*. London: Letts Educational Aldine.
- As'ad, M. 1998. *Psikologi Industri : Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Liberty.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta:Rineka Cipta.

- Budyatna, Muhammad., Ganiem, M. Leila. 2011. *Teori Komunikasi Antarpribadi*. Jakarta: Kencana.
- Brown, S. P., Leigh, T. W. 1996. *A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance*. Journal of Applied Psychology.
- Boles, Harold W. dan Davenport, James A. 1983. *Introduction to Educational Leadership*. Lanham: University Press.
- Davis, Keith dan Newstorm, John W. 2008. *Jilid 1-2 Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Devito, Joseph A. 1996, *Komunikasi Antar Manusia*, Edisi Kelima, Professional Books: Jakarta.
- Devito, Joseph A. 1997. *Komunikasi Antarmanusia*. Jakarta: Professional Books.
- Effendy, Onong, U. 1998. *Public Relation dalam Teori dan Praktik*. Jakarta: Gramedia Presindo.
- Effendy, Onong Uchjana. 2001. *Marketing Management Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Gibson, Ivancevich, Donelly, 1999, *Organisasi: Prilaku, Struktur dan Proses Jilid 1. Edisi Kelima*. Terjemahan Djarkasih dan Agus Dharma. Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Gibson, James L dan Ivancevich, John.. 1992. *Organisasi Dan Manajemen*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gomes, F.C. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat, Yogyakarta: Andi Offset.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. 1988. "Do Inquiry Paradigms Imply Inquiry Methodologies?", in Fetterman, D.M. (ed.): *Qualitative Approaches to Evaluation in Education: The Silent Scientific Revolution*. Praeger, New York.
- Hadi, Sutrisno. 2002. *Metodologi Research*. Yogyakarta: ANDI, Cet. 32.
- Hasibuan, M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hartley, P., Bruckmann, Clive, G. 2002. *Business Communication*. London: Routledge.
- Heidjrachman, Husnan, S. 2000. *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hughes, Richard L, Ginnet, Robert Curphy, Gordon J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, Edisi ke-7*. Terjemahan: Putri Iva Izzati. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth. 1993. *Management for Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> Edition*. Singapore: Prentice Hall.

- Indriantoro, Nur, Supomo, Bambang. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Kartino, Kartoni. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kartono, Kartini. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Rajagrafindo Persada: Jakarta.
- Kartino, Kartoni. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah kepemimpinan Abnormal itu? Edisi Pertama*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persana.
- Koontz, H. Cyril O'D. Heinz, W. 1996. *Management Jilid 2 Edisi Kedelapan*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A. A Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosyada Karya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S.T. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia, Anggota IKAPI.
- Mas'ud, Fuad. 2002. *Mitos 40 Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Muhammad, A. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Newstrom, John W. Keith, D. 2004. *Perilaku Dalam Organisasi Edisi ke 7*. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohim, S. 2009. *Teori Komunikasi; Perspektif, Ragam dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Romli, K. 2011, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, Grasindo: Jakarta.
- Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Umar, H. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wirawan. 2014. *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian: Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wirjana, Berdanine R., Supardo, Susilo. 2006. *Kepemimpinan: Dasar-dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Wursanto, Ig. 2002. *Dasar – dasar Ilmu Organisasi*, Andi: Yogyakarta, 2002.
- Yuwono, dkk. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi. Universitas Airlangga.

**Jurnal**

- Adriana, Dwi W.S. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru*. IKIP Veteran Semarang Volume 1, No.2 April 2014.
- Ardiansyah, Dimas, Okta. 2016. *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung)*. Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 3 No.1, Januari 2016.
- Awad, Tamer A, Alhashem, Suhaila E. 2012. *Assessing The Effect Of Interpersonal Communications on Employees' Commitment and Satisfaction*. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. Vol. 5 No. 2, 2012 pp. 134-156. Emerald Group Publishing Limited 1753-8394/DOI 10.1108/17538391211233425.
- Czech, Kathleen, Forward, G. L. . 2013. *Communication, Leadership, and Job Satisfaction: Perspectives on Supervisor-Subordinate Relationships*. Department of Communication & Theatre, USA Studies in Media and Communication. Point Loma Nazarene University: Redfame Publishing. Vol. 1, No. 2; December 2013 ISSN 2325-8071 E-ISSN 2325-808X.
- Lina, Dewi. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Analisis*. Vol 14 No . 1 / Maret 2014 hal 82.
- Mehrad, A., Fallahi, B. 2014. *The Role Of Leadership Styles On Staff's Job Satisfaction In Public Organizations*. *Acta Universitaria*, 24 (5), 27-32. doi: 10.15174.au.2014.597 ISSN 0188-6266.
- Nurhamiden, Rizka K. Trang, Irvan. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Polisi Pada Polda Sulut Manado*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen. Universitas Sam Ratulangi Manado *Jurnal EMBA* 971 Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal.971-980 ISSN 2303-11.
- Paramarta, Nabhila, P. 2014. *Analisis Yuridis Mengenai Rekaman Pembicaraan Telepon Sebagai Alat Bukti Dalam Perjanjian Asuransi Melalui Telemarketing (Ditinjau Dari Undang-Undang No. 11 Tahun 2008 Tentang Informasi Dan Transaksi Elektronik)*. Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, Universitas Brawijaya, Fakultas Hukum, Malang Hal 6.
- Prasetyo, H. Yuniati, T. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Semangat Kerja Karyawan*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen* Vol. 3 No. 1.
- Sintauli. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan*, Universitas Negeri Medan, hal 1.
- Sukwandi, Ronald, Yonathan. 2014. *Analisis Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan UKM*. Program Studi Teknik Industri, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. *Jurnal Teknik Dan Ilmu Komputer*. Volume 03 No. 11, Jul-Sep 2014.

**Situs**

<http://www.aaji.or.id/Perusahaan/pt-axa-mandiri-financial-services> diakses pada tanggal 17 September 2017 pukul 17.00 WIB.

<https://www.axa-mandiri.co.id/axa-mandiri-raih-eseaward-2016/> diakses pada tanggal 17 September 2017 pukul 17.00 WIB  
[http://www.academia.edu/15437286/Telemarketing\\_pada\\_AXA\\_Mandiri](http://www.academia.edu/15437286/Telemarketing_pada_AXA_Mandiri).