

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai *driven force* (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan ke arah kemajuan.

Menurut Sedarmayanti (2017:283), kinerja mempunyai beberapa pengertian berikut: (1) Melakukan, menjalankan, melaksanakan; (2) Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan; (4) Menggambarkannya dengan suara atau alat music; (5) Melaksanakan dan menyempurnakan tanggung jawab; (6) Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (7) Memainkan (pertunjukan) music; (8) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Menurut Fahmi (2018), kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu priode waktu. Amstrong (2006) dalam Edison, Anwar, Komariyah (2018) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan mengukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kasmir (2016) menyebutkan, kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Rivai dan Basri dalam Masram (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Masram (2017) menyebutkan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Jufrizen dan Hadi (2021), kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam suatu perusahaan agar mencapai tujuan organisasi. Adapun menurut Sutrisno dalam (Sasue et al., 2021), kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Mangkunegara dalam Budiman dan Steven (2021) memberikan definisi yang berbeda yakni kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Menurut Rivai dalam Ikawati Rahayu, Muhammad Hidayat, (2021) bahwa kinerja karyawan adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Sedarmayanti dalam Bagudek Tumanggor, (2016) kinerja adalah:

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna;
2. Pencapaian/prestasi seseorang yang berkenan dengan tugas yang diberikan kepadanya;
3. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan;
4. Catatan mengenai *out - come* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula;
5. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing - masing, dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan ada yang eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai. Dari uraian yang dipaparkan, maka peneliti akan mengemukakan pendapat beberapa ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut: Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017) bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu kemampuan dan motivasi.

### 1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) Karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge skill*). Hal itu berarti karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi (*motivation*) Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2017) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:
- (1) *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
  - (2) *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
  - (3) *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
  - (4) *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
  - (5) *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Menurut Kasmir (2016), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut: (1) Kemampuan dan keahlian; (2) Pengetahuan; (3) Rancangan kerja; (4) Kepribadian; (5) Motivasi kerja; (6) Kepemimpinan; (7) Gaya kepemimpinan; (8)

Budaya organisasi; (9) Kepuasan kerja; (10) Lingkungan kerja; (11) Loyalitas; (12) Komitmen; (13) Displin kerja.

Maka dari uraian di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa dari teori yang disampaikan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari diri karyawan tersebut melainkan dari banyak faktor yaitu, seperti dorongan ataupun bimbingan orang lain bahkan fasilitas yang mendukung pekerjaan seorang karyawan.

### **2.3. Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Sutrisno (2019), kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Maka dari itu kinerja merupakan

elemen yang penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atau hanya berjalan ditempat saja.

Sedangkan menurut Sudarmanto (2019), kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat di observasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Menurut Edison (2017), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu". Menurut pendapat lain, Simamora (2019) bahwa kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Kinerja karyawan perlu dinilai untuk memberikan gambaran atas pencapaian mengenai prestasi ataupun dedikasi yang sudah diberikan karyawan kepada perusahaan. Hal tersebut dapat dinilai melalui beberapa hal seperti sebagaimana berikut disampaikan oleh beberapa ahli:

Simamora (2019) menyatakan bahwa meskipun mustahil mengidentifikasi setiap kriteria kerja yang universal yang dapat diterapkan pada

semua pekerjaan tapi mungkin menentukan 4 (empat) karakteristik berikut yang harus dimiliki dan diharapkan bermanfaat bagi penilaian kinerja karyawan.

- 1) Stabilitas dan Konsistensi. Kriteria yang baik harus mampu diukur dengan cara-cara yang dapat dipercaya;
- 2) Evaluasi Kinerja Anggota Organisasi. Kriteria yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka;
- 3) Efektivitas Individu Anggota Organisasi. Kriteria yang baik haruslah sensitive terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan;
- 4) Dapat diukur. Kriteria yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

Selanjutnya menurut Menurut Robbins dan Timothy (2011) kinerja karyawan memiliki enam indikator, berikut:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan;
2. Kuantitas. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan;
3. Ketepatan Waktu. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain;



4. Efektivitas. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya;
5. Kemandirian. Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya;
6. Komitmen kerja. Komitmen merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2017) unsur-unsur dalam kinerja adalah prestasi, ketaatan dan prakarsa. Dengan demikian tujuan ditetapkan indikator kinerja itu adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diharapkan telah tercapai atau belum.

#### **2.4. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negative tentang pekerjaannya (Siagian, 2019). Menurut Robbins dan Coulter (2018) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Definisi ini mengandung pengertian yang luas. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan.

Kepuasan kerja memiliki beberapa dimensi seperti dikemukakan Adamy (2016) yaitu pembayaran gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi jabatan, supervisi, hubungan dengan teman sejawat. Kemudian (Robbins dan Coulter, 2018) juga

menyatakan adanya lima faktor yang mendukung terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan suatu organisasi yaitu:

- (1) Kerja yang secara mental menantang
- (2) imbalan yang pantas;
- (3) Kondisi kerja yang mendukung,
- (4) Rekan sekerja yang mendukung;
- (5) Adanya kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2016) kepuasan kerja dapat diukur dengan faktor-faktor utama sebagai indikator, yaitu pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji, promosi, supervisi, kelompok kerja, dan kondisi kerja atau lingkungan kerja.

Kepuasan kerja seseorang individu tergantung tipe karakter individu serta situasi pekerjaannya. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam individu tersebut. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai serta cocok dengan kepentingan serta harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan begitu pula sebaliknya. Celluci (1978) dalam Junianto dan Sabtohadji (2019) merumuskan lima indikator kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan gaji
2. Kepuasan dengan promosi
3. Kepuasan dengan rekan kerja
4. Kepuasan dengan atasan

## 5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Hal itu menunjukkan bahwa pemahaman kepuasan kerja mempunyai aspek yang sangat luas. Kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari sisi fisik pekerjaan itu sendiri, juga dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berhubungan dengan fisik dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, kondisi serta lingkungan pekerjaannya, juga berhubungan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerja, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berhubungan dengan prospek pekerjaan. Jika aspek-aspek harapan ini terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu ketidakpuasan kerja sering terlihat dalam tindakan destruktif aktif serta pasif, seperti suka mengeluh, tidak patuh terhadap peraturan perusahaan, menjadi tidak berusaha menjaga aset perusahaan, menjadi acuh kepada hal-hal yang menyimpang serta menghindar dari tanggung jawabnya.

### 2.5. Teori Kepuasan Kerja

Dalam menentukan tolak ukur dalam kepuasan kerja dibutuhkan teori-teori sebagai acuan yang dapat menjelaskan perilaku seseorang dalam kepuasan kerja. Teori dapat dijadikan sebagai bahan dasar pertimbangan dalam menilai perilaku Karyawan dalam kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Teori tentang kepuasan kerja ada enam macam menurut Mangkunegara (2017), yakni:

#### 1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Dalam teori keseimbangan yang menjadi tolak ukur dalam kepuasan kerja dengan membandingkan antara nilai yang menunjang pelaksanaan kerja sebagai input dan nilai yang dirasakan karyawan sebagai outcome.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori perbedaan berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori pemenuhan kebutuhan berpendapat bahwa, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori pandangan kelompok, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Two Factor Theory*)

Teori dua faktor mengemukakan dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, yaitu faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan organisasi, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Faktor pemotivasian yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*).

Teori pengharapan mengemukakan bahwa pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

Menurut Wijono (2018) ada tiga teori kepuasan kerja, sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan dan ketidakpuasan dilihat dari dua pertimbangan, yaitu (1) ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang diterima dalam kenyataannya dan (2) apa pentingnya pekerjaan yang diinginkan oleh individu tersebut.

2. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Face Satisfaction*)

Kepuasan kerja individu terhadap bidang/bagian tertentu dari pekerjaannya. Individu yang dapat menerima dan melaksanakan pekerjaannya dengan senang hati dalam bidang/bagian yang dia persepsikan, maka hasilnya akan sama dengan jumlah yang dia persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.

3. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori proses bertentangan menjelaskan kondisi emosional dalam kepuasan dan ketidakpuasan. Individu yang memperoleh keberhasilan dalam pekerjaannya akan merasa senang dan setelah beberapa saat

perasaan senang tersebut akan menurun menyebabkan individu tersebut takut akan kegagalan.

Dari teori-teori tersebut dapat diketahui, bahwa untuk mengetahui kepuasan kerja seorang karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara pendekatan dengan teori-teori. Begitu banyaknya aspek-aspek yang menjadi kepuasan kerja karyawan semakin banyak dan berkembang juga teori-teori yang akan dibutuhkan untuk mendukung dan menjelaskan perilaku dalam kepuasan kerja karyawan.

## **2.6. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja dilakukan untuk mengetahui seberapa puas atau tidak puas seorang karyawan dalam menilai pekerjaannya. Dalam sebuah organisasi tentu berbagai unsur yang menjadi kepuasan kerja bagi karyawan. Usaha dalam pengukuran tingkat kepuasan karyawan tentu diharapkan memberikan hasil dalam meningkatkan faktor-faktor yang berkaitan dengan tujuan dan komitmen organisasi. Menurut Mangkunegara (2017) ada tiga cara pengukuran kepuasan kerja.

### **1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Jabatan.**

Pengukuran dengan skala indeks jabatan ada lima skala pengukuran sikap Karyawan yakni: kerja, pengawasan, upah, promosi, dan co-worker. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab dengan opsi menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada jawaban.

### **2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah.**

Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah terdiri dari gambar wajah-wajah orang dengan ekspresi sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Karyawan akan diminta untuk memilih ekspresi wajah yang cocok dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan saat ini.

### 3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota.

Pengukuran kepuasan kerja dengan kuersioner minnesota terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Karyawan diminta memilih alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaanya.

Menurut Triatna (2015), Ada 3 (tiga) hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan, yakni:

1. Penilaian/beban maksimum global tunggal/individu untuk beraksi terhadap suatu pertanyaan, seperti; “setelah dipertimbangkan, bagaimana pekerjaanmu dapat mencukupimu?”
2. Skor tambahan/somasi menyusun dari sejumlah segi pekerjaan. Identifikasi unsur-unsur kunci dalam suatu pekerjaan dan meminta perasaan karyawan satu sama lain kemudian menjumlahkannya untuk mendapatkan keseluruhan skor kepuasan.
3. Faktor khas; sifat alami pekerjaan, pengawasan, menyajikan upah, peluang promosi, dan hubungan dengan co-workers. Dari berbagai cara pengukuran tentang kepuasan kerja tentu diharapkan dapat menghasilkan keakuratan

dalam menilai tingkat kepuasan karyawan dalam suatu organisasi. Pengukuran kepuasan kerja akan terus berubah sejalan dengan perubahan tuntutan kebutuhan karyawan dalam pekerjaannya.

## **2.7. Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, sebagaimana yang dinyatakan Sutrisno (2020), bahwa ada 4 (empat) indikator kepuasan kerja.

1. Sikap terhadap pekerjaan, yang meliputi minat, kenyamanan dalam kerja, menyukai pekerjaan yang dilakukan, bakat dan ketrampilan.
2. Hubungan kerja, yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Kondisi fisik, yang meliputi perlengkapan kerja, kondisi kesehatan karyawan, pengaturan waktu kerja dan umur.
4. Finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi tunjangan, promosi, honor lembur, dan lain lain.

Selanjutnya indikator-indikator kepuasan kerja menurut Robbins (2011) antara lain adalah:

1. Kerja yang menantang secara mental, pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan *feedback* tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang



akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

2. Penghargaan yang sesuai, karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu dan selaras dengan harapan karyawan. Sistem pembayaran dianggap adil dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual dan standar bayaran, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
3. Kondisi kerja yang mendukung, karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.
4. Rekan kerja yang mendukung, individu mendapatkan sesuatu yang lebih dari pada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka dan keakraban antar karyawan.

Dari pendapat di atas, indikator dari variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah menurut pendapat Sutrisno (2019), yaitu: sikap terhadap pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, kondisi fasilitas kerja dan kepuasan terhadap finansial.

## **2.8. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan faktor penentu perilaku orang-orang untuk bekerja, yang mana perilaku merupakan cerminan sederhana dari motivasi kerja (Sutrisno, 2020). Oleh karena itu, saat karyawan tidak memiliki keahlian untuk bekerja, maka motivasi tersebut tidak akan meningkatkan prestasi kerja. Motivasi kerja adalah arah perilaku mengacu pada yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak (Adhari, 2021).

Menurut Hasibuan (2017) motivasi penting karena memotivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi ialah serangkaian dari sikap dan norma yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan atau hal-hal spesifik lainnya (Rivai dan Sagala, 2013). Selain itu, Menurut Bangun (2018) menyebutkan bahwa motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.

Menurut Edison dkk (2017), Abraham Maslow mengelompokkan lima jenjang kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki yang menjadi dimensi dari motivasi, sebagai berikut:

- (1) *Physiological needs* (Kebutuhan fisiologis);
- (2) *Safety needs* (Kebutuhan rasa aman);
- (3) *Affection needs* (Kebutuhan untuk disukai);
- (4) *Esteem need* (Kebutuhan harga diri); dan

(5) *Self-actualization needs* (Kebutuhan pengembangan diri).

Diana dan Suhardi (2019) mengatakan motivasi adalah semangat membawa antusiasme pribadi untuk bekerja dan dapat bekerja secara efektif, berintegrasi dengan upaya untuk bekerja bersama dan mendapatkan kepuasan. Motivasi ialah dukungan untuk menciptakan bawahan menggunakan keterampilan, waktu dan energi untuk menyelesaikan kewajiban kerja dan mencapai tujuan organisasi, sedangkan Ridho dan Susanti (2019) mengatakan motivasi ialah proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian pekerjaan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu.

Jumantoro, dkk (2019) mengatakan motivasi adalah beberapa faktor yang mempengaruhi, mendorong, dan mengarahkan keinginan, sikap, dan perilaku seseorang untuk melakukan suatu tindakan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Penulis menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang secara sadar untuk menyelesaikan pekerjaan demi tercapainya tujuan dari seseorang tersebut, sedangkan Nur Adha, dkk (2019) mengatakan motivasi terbentuk karena manusia memiliki kategori kebutuhan pokok seperti kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial, ego, dan perwujudan diri. Kebutuhan tersebut membentuk suatu hirarki dan masing-masing akan aktif jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Kebutuhan fisiologi merupakan kebutuhan pokok misalnya kebutuhan makanan, minuman, tempat tinggal dan sejenisnya. Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan yang muncul setelah kebutuhan pokok terpenuhi, misalnya

kebutuhan jaminan keamanan. Kebutuhan sosial antara lain memberi dan menerima kasih sayang dan persahabatan. Kebutuhan ego mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri dan reputasi seseorang.

Susanto (2019) mengatakan motivasi sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik motivasi kerja karyawan dalam bekerja di perusahaan, maka akan semakin meningkat kinerja karyawan. Bambang Siswanto (2019) mengatakan motivasi berkaitan dengan usaha dan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang yang dimana dilakukan untuk memenuhi semua tujuan yang diinginkan oleh seseorang sehingga mencapai ke arah tujuan yang ditunjukkan.

Karyawan yang memiliki motivasi dalam bekerja akan membantu hasil kinerja dari karyawan tersebut; sedangkan Juliyanti dan Onsardi (2020) mengatakan motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi sebagai proses yang mempertimbangkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan,

sedangkan tujuan organisasional memfokuskan pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan dari para ahli maka dapat disimpulkan bahwa dalam pemberian motivasi tidak terlepas dari kemampuan seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan serta berkomunikasi dengan para karyawan.

## **2.9. Indikator Motivasi Kerja**

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (2017) ada 5 indikator motivasi yaitu: Kebutuhan Fisik, Kebutuhan Rasa Aman, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan Akan Penghargaan, dan Kebutuhan Perwujudan Diri. Upaya perusahaan dalam memperbaiki kualitas kehidupan kerja yaitu:

1. Kebutuhan fisik Contohnya dengan pemberian gaji yang layak kepada karyawan, pemberian bonus pencapaian, uang makan, uang transport dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan Contohnya dengan memberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja agar para tenaga kerja tidak khawatir saat bekerja seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun dan perlengkapan keselamatan lainnya.
3. Kebutuhan sosial Contohnya dengan membuat tim kecil dalam setiap sub-divisi, tujuannya untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis, dan penyelesaian masalah secara berkelompok. Kebutuhan untuk

diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. Kebutuhan akan penghargaan Contohnya yaitu perusahaan memberikan bonus kinerja, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, karyawan tersebut akan mengarahkan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dengan demikian para karyawan akan merasa dihargai kemampuannya.

#### **2.10. Pengertian Budaya Organisasi**

Kata budaya adalah suatu perkembangan dari bahasa sansekerta ‘budhayah’ yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain ”budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa, sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya, yaitu hasil dari cipta, karsa dan rasa tersebut (Widagho D, 2010).

Menurut budaya organisasi ialah suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berfikir dan merasakan masalah tersebut (Schein , 2010). Oleh karena itu budaya organisasi diajarkan/diwariskan kepada anggota anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Masram dan Mu'ah (2015), budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Selanjutnya menurut Sutrisno (2019). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku disepakati dan diikuti oleh para anggota-anggota sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Adapun definisi lain menurut (Suhariadi, 2013) bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Berdasarkan berbagai pendapat menurut para ahli peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu alat atau sistem yang isinya terdapat nilai-nilai yang harus disepakati oleh anggota didalamnya dan anggota tersebut wajib menjalankannya.

Menurut Quinn dan Cameron (2011), budaya organisasi memiliki 4 (empat) dimensi sebagai berikut:

1. *Clan culture*, yang cenderung menitik beratkan pada hubungan kekeluargaan.
2. *Adhocracy culture*, yang cenderung lebih mengalir dan tidak banyak membatasi terkait struktur organisasi.
3. *Market culture* adalah jenis budaya organisasi yang lebih mengutamakan kompetensi, sehingga cenderung terdapat persaingan yang kuat.

4. *Hierarchy culture* merupakan budaya organisasi yang lebih mementingkan struktur yang rapi, sehingga proses cenderung diatur secara baku dan sistematis.

### **2.11. Indikator Budaya Organisasi**

Ada 6 (enam) indikator menurut Hertati (2020) yang mempengaruhi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan resiko bahwa setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail. Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya.
3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.
4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan. Keberhasilan atau kinerja karyawan salah satunya ditentukan oleh tim kerja (teams work), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.



5. Agresif dalam bekerja. Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (*ability an skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin kerja yang tinggi.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Karyawan harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

Robbins and Coulter (2011) berpendapat bahwa organisasi memiliki tujuh indikator atau karakteristik utama secara keseluruhan yang merupakan hakekat budaya sebuah organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and Risk Taking*) yaitu sejauh mana sebuah organisasi mendorong para karyawannya bersikap inovatif serta berani mengambil resiko, Juga bagaimana sebuah organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan memberdayakan secara optimal.
2. Perhatian terhadap detail-detail (*Attention to detail*) yaitu sejauh mana karyawan dihadapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi hasil (*Outcome Orientation*) yaitu sejauh mana manajemen berfokus pada hasil ketimbang pada teknik serta proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang (*People Orientation*) yaitu sejauh mana keputusan-keputusan strategis manajemen mempertimbangkan efek yang mempengaruhi atas orang yang ada di organisasi.
5. Orientasi tim (*Team Orientation*) yaitu sejauh mana kegiatan organisasi berorientasi pada tim ketimbang pada individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*) yaitu sejauh mana orang bersikap agresif, aktif, bersaing dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas (*Stability*) yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menerapkan pada status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Berdasarkan berbagai pendapat menurut para ahli peneliti menyimpulkan bahwa indikator yang akan digunakan pada budaya organisasi adalah diantaranya dapat berorientasi terhadap hasil kerja yang dicapai, tegasnya dalam bersikap dan memiliki kebutuhan akan rasa aman.

## **2.12. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan berbuat baik (Rivai dan Mulyadi, 2013). Selanjutnya dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi

yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Ivancevich (2006) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Kepemimpinan menurut etimologi, berasal dari kata dasar pimpin atau *lead* yang diartikan sebagai bombing atau tuntun (Hasibuan, 2017). Marimin et al. (2016) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan ialah pola perilaku yang konsisten oleh seorang pemimpin saat mempengaruhi orang lain. Menurut Asnawi (2011) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk dapat mempengaruhi dan mengatur perilaku sendiri, seseorang, atau sekelompok orang untuk dapat mencapai tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan ialah suatu aturan yang mengatur perilaku seseorang dalam mempengaruhi orang lain (Thoha, 2010). Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan bawahan agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Heidjrachman dan Husnan dalam Frengky, (2016) menyebutkan bahwa terdapat tiga dimensi dari gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otoriter, yang cenderung memiliki wewenang mutlak terpusat pada pimpinan, keputusan selalu dibuat oleh pimpinan, serta tidak adanya kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran.
2. Gaya kepemimpinan delegatif, yang cenderung melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan, keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan dan bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat.
3. Gaya kepemimpinan partisipatif, dimana pemimpin cenderung tidak memiliki wewenang yang mutlak, keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan dan terdapat banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat.

Dalam melakukan tugasnya setiap pemimpin akan memilih gaya atau corak kepemimpinan untuk maksud penggunaannya agar menghasilkan efektivitas sebagai seorang pemimpin. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dalam suatu perusahaan akan membawa kontribusi positif bagi perusahaan. Selain mampu meningkatkan atau memotivasi karyawan dalam bekerja, gaya kepemimpinan juga memberikan kontribusi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan (Bass dan Riggio, 2005).

Penjelasan yang lebih spesifik tentang gaya kepemimpinan dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yaitu pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi orang lain, Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan

strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan merupakan kondisi dimana seseorang menetapkan sikap dan perilakunya kepada bawahannya. Indikator gaya kepemimpinan meliputi:

- 1) Analitis;
- 2) Komunikasi;
- 3) Keberanian; dan
- 4) Tanggung jawab.

Gaya kepemimpinan telah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya, antara lain: Maharani dan Saputra (2021), Sudiantini dan Saputra(2022), Havidz et al., (2017), Putra et al. (2020), Mahaputra dan Saputra (2021), Saputra dan Mahaputra (2022).

Sunarto (2020) mencari dan memilih seorang pemimpin yang dapat menjalankan organisasi perusahaan dengan baik bukanlah perkara yang mudah. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keberhasilan sebuah bisnis sangatlah besar. Karyawan akan mempunyai produktivitas yang baik apabila memperoleh motivasi yang baik dari seorang pimpinannya. Jadi di sini tidak terus harus selalu memerintah dalam pekerjaannya saja, melainkan menjalin hubungan harmonis dengan bawahannya agar tercipta lingkungan kerja yang baik serta nyaman. Dalam pencapaian tingkat kinerja karyawan sebuah organisasi

perusahaan dan profitabilitas perusahaan pemimpin sebuah perusahaan merupakan sumber yang paling penting.

Setiawan dan Pratama (2019) merumuskan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan, sedangkan Mogot, dkk (2019) mengatakan kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh.

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Junaidi dan Susanti (2019) mengatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang di pimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif di butuhkan dalam suatu karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan pimpinan, sedangkan Sudiantini dan Saputra (2022) mengatakan gaya kepemimpinan ialah normal perilaku yang diterapkan oleh seseorang pada saat orang tersebut hendak mempengaruhi perilaku orang lain. Seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya atau anak buahnya

harus mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang baik dan benar, agar bawahan atau anak buahnya dapat dipengaruhi.

Dengan Gaya Kepemimpinan juga dapat menjadi penentu keberhasilan seorang pemimpin memotivasi bawahannya. Efendi (2020) mengatakan kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut, menggunakan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu usaha atau tujuantujuan tertentu; sedangkan Yuniarti dan Suprianto (2020) mengatakan keberhasilan memimpin bawahan dalam organisasi merupakan salah satu kunci kearah efektivitas pelaksanaan pekerjaan, serta lebih lanjut lagi dapat mengantarkan pada keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam laporan tugas akhir ini variabel kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan.

Jadi berdasarkan pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu sikap dan perilaku seseorang untuk membuat orang lain patuh atau mau mengikuti apa yang dikehendaknya.

### **2.13. Tipe/ Macam Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins dan Timothy (2011). Ada empat macam gaya kepemimpinan, sebagai berikut;

1. Gaya kepemimpinan Direktif.

Tipe gaya kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan otokratis bahwa pendekatan yang dilakukan melalui tekanan, pemaksaan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam jenis gaya kepemimpinan ini tidak ada partisipasi dari bawahannya.

2. Gaya kepemimpinan Suportif.

Gaya kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

3. Gaya kepemimpinan Partisipasif.

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran atau ide dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi.

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang anggotanya untuk berprestasi dan menjadi lebih baik. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Gaya kepemimpinan ini banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Dalam Miftah, Thoha (2015), salah satu gaya kepemimpinan yang dikenal adalah gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard.



Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling hubungannya diantara hal hal berikut ini:

- a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- b) Jumlah dukungan socioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

#### **2.14. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Rivai (2018) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya. Kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi berikut.

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
  - a. Membina kerjasama dengan bawahan
  - b. Menjalinkan hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
2. Kemampuan yang efektivitas
  - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
  - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
3. Kepemimpinan yang partisipatif
  - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
  - b. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

- a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
  - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
- a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara berkelompok
  - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

## 2.15. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1	Iman Prasetyo, Hapzi Ali, Endi Rekarti (2023)	Peran Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	metode deskriptif kualitatif dan review literature	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja

No	Nama Peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
				karyawan.
2	Suarni Norawati, Zamhir Basem, Diana Astaty (2023)	Analisis Kepemimpinan, Motivasi kerja, Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Metode penelitian kuantitatif	Hasil pengolahan data menyimpulkan bahwa kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkim Kabupaten Kampar. Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkim Kabupaten Kampar.
3	Moh. Muhidin Mulyana dan Sri Yanthy Yosepha (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dosen Tetap Di	Metode penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi kerja disiplin kerja berpengaruh signifikan, kepuasan kerja

No	Nama Peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
		MH Thambrin		berpengaruh signifikan disiplin kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan motivasi signifikan memengaruhi kepuasan kerja.
4	Jasri Mayeni, Juarsa Badri (2023)	Budaya Organisasi, Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bpkpad Kabupaten Pesisir Selatan	Metode Penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah (BPKPAD) Kabupaten Pesisir Selatan.</p> <p>2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah (BPKPAD) Kabupaten Pesisir Selatan.</p> <p>3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah (BPKPAD) Kabupaten Pesisir Selatan.</p>
5	Nasikin, H.M Abzar D, Mursyid (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja, Etika Kerja Islami Dan	Metode yang digunakan yaitu, survei dengan	Hasil penelitian memberikan bukti bahwa 1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan

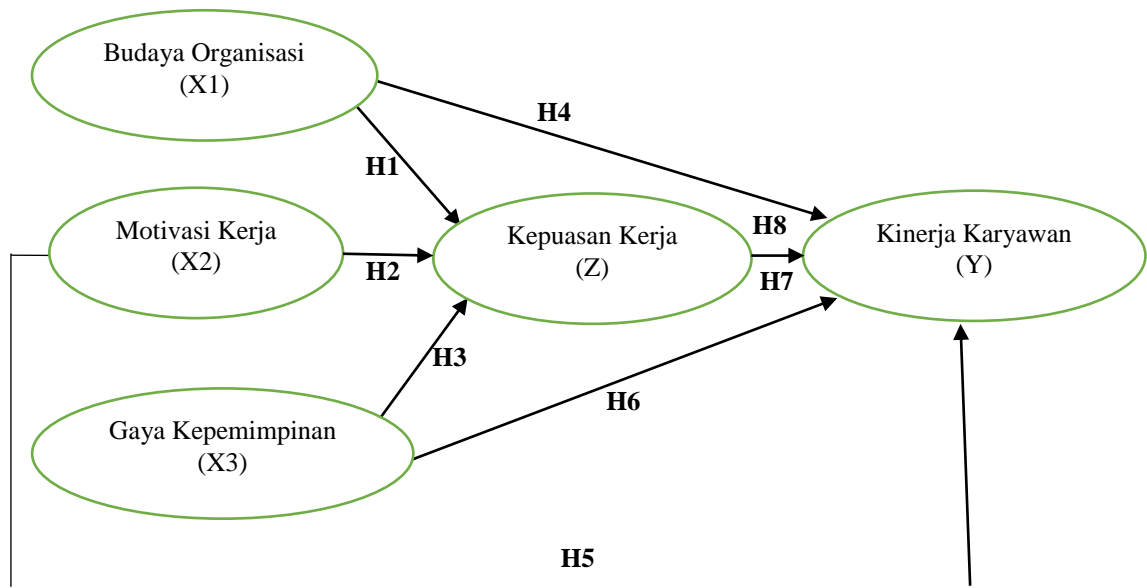
No	Nama Peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
		Evaluasi Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Remunerasi Sebagai Variabel Moderasi Di Stis Hidayatullah Balikpapan	kuesioner terstruktur dan analisis data menggunakan teknik analisis regresi	signifikan terhadap kinerja karyawan di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah (STIS) Hidayatullah Balikpapan. 2) Bahwa etika kerja islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah (STIS) Hidayatullah Balikpapan. 3) Bahwa evaluasi kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sekolah Tinggi Ilmu Syariah (STIS) Hidayatullah Balikpapan. 4) Bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekolah Tinggi Ilmu Syariah (STIS) Hidayatullah Balikpapan. 5) Bahwa motivasi kerja, etika kerja islami dan evaluasi kinerja berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja pegawai setelah dimoderasi oleh remunerasi yang ada di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah (STIS) Hidayatullah Balikpapan dan ini dibuktikan dengan bukti empiris
6	Abdul Majid, Adi Lukman Hakim, Elvina Assadam (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan	Metode penelitian ini dengan pendekatan kualitatif dan	Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja, kepuasan

No	Nama Peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
		Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	kuantitatif.	kerja dan interaksi antara motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja dan kinerja karyawan
7	Alamsyah, Basri Modding, Jeni Kamase (2021)	Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar	Metode penelitian menggunakan pendekatan analisis kuantitatif dengan regresi linear sebagai alat pengujian statistiknya.	Hasil studi ini menyatakan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Sulpiani Pandari (2021)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asera Tirta Posidonia Palopo	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif	Hasil penelitian adalah Kompensasi memiliki tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asera Tirta Posidonia Palopo , Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asera Tirta Posidonia Palopo
9	Syukri Fadhlul Hardi, Machasin dan Rosyetti (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Komitmen Serta Kinerja Pegawai	Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh terhadap komitmen, sedangkan komitmen

No	Nama Peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
		Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi Pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Riau		berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya, kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen. Sedangkan moderasi dari budaya organisasi dapat memperkuat pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai.
10	Jufrizen, Khairani Nurul Rahmadhani	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Lingkungan kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, lingkungan kerja bukan variabel moderating dalam penelitian ini. Artinya variabel lingkungan kerja tidak dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
11	Sugito Efendi, Muhammad Aditya Pratama (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kualitas	Metode penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan

No	Nama Peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
		Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada PT Schenker Petrolog Utama Jakarta		kualitas kehidupan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta, sementara budaya organisasi dapat secara parsial dan signifikan memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta.

## 2.16. Kerangka Konseptual



Gambar 2. 1 Kerangka Konsep



## **2.17. Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang, telaah pustaka, dan penelitian-penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT.

Pelindo Cabang Kupang.

H2: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Pelindo

Cabang Kupang.

H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT.

Pelindo Cabang Kupang.

H4: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.

Pelindo Cabang Kupang.

H5: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pelindo

Cabang Kupang.

H6: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.

Pelindo Cabang Kupang.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pelindo

Cabang Kupang.

H8: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya

kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Kupang.