

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja karyawan

Kinerja adalah sebuah hasil kerja dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan standart atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Menurut Sutrisno (2016) “Kinerja adalah suatu hasil kerja oleh karyawan dilihat dari semua aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama dalam tim untuk mencapai taraf tujuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin organisasi.” Mangkunegara (2017) mengatakan bahwa “Kinerja adalah hasil proses kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan semua tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam menyelesaikan.” Menurut Fahmi (2017) “Kinerja adalah keberhasilan mencapai dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama tenggat waktu tertentu yang berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Torang (2014) menjelaskan bahwa “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil dalam kerja dari individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam proses melaksanakan semua tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, Standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Berdasarkan semua teori-teori yang diketahui tersebut maka peneliti mengambil suatu kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses kerja atau hasil kerja yang telah dihasilkan oleh karyawan, melalui beberapa aspek penilaian yang harus dilalui oleh karyawan serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan agar meningkatkan kualitas kinerja karyawan itu sendiri. Maka dari itu suatu kinerja merupakan faktor yang penting dalam kemajuan atau menurunnya suatu target organisasi. Karena

kinerja merupakan hasil cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atau tidak ada perkembangan.

Edison (2016) menjelaskan bahwa “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit orientet* yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Simamora (2015) mengatakan bahwa “Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas atau instruksi terlaksana yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, bukan mencerminkan energi yang dikeluarkan, akan tetapi kinerja diukur dari segi hasil yang didapatkan telah terlaksanakan.

2.1.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Prawirosono dalam Sutrisno (2016), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal tersebut memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan dengan meminimalkan usaha namun tetap mendapatkan hasil terbaik, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

b. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas antar individu. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu

organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

2.1.3 Evaluasi Kinerja

Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan evaluasi kinerja. Evaluasi dilakukan guna mengetahui seberapa jauh kinerja karyawan tersebut sudah dilaksanakan.

Hamali (2016:) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja terdapat delapan evaluasi kinerja yaitu :

a. Penilai

Penilai adalah karyawan yang mempunyai hak dan kewajiban untuk menilai kinerja ternilai. Hak dan kewajiban penilai untuk menilai kinerja karyawan ternilai umumnya ditentukan oleh peraturan perusahaan, deskripsi kerja, dan undang-undang ketenagakerjaan.

b. Mengumpulkan informasi

Evaluasi kinerja merupakan proses mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai. Evaluasi kinerja merupakan bagian ilmu penelitian, oleh karena itu proses pengumpulan informasi mengenai kinerja ternilai harus dilakukan dengan menggunakan kaidah-kaidah ilmu penelitian atau riset.

c. Ternilai

Adalah karyawan dinilai oleh penilai. Ternilai adalah seorang karyawan, kelompok karyawan, atau tim kerja.

d. Kinerja

Keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

e. Dokumentasi

Dokumentasi kinerja adalah apa saja yang ditulis pada manajer dan supervisor dalam meneliti bawahannya yang melukiskan, mengevaluasi, dan mengomentari apa yang dilakukan bawahannya dan bagaimana melakukannya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

f. Membandingkan kinerja ternilai dengan standar atasannya

Standar kinerja adalah ukuran, tolak ukur untuk mengukur baik buruknya kinerja karyawan ternilai. Evaluasi kinerja tidak mungkin dilaksanakan tanpa standar kinerja karyawan.

g. Dilakukan secara periodik

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja bergantung pada jenis pekerjaan dan organisasinya. Penilaian kinerja pada pekerjaan pemasaran, contohnya, dilaksanakan secara rutin dalam waktu pendek (target penjualan, enam bulanan, dan tahunan)

h. Pengambilan keputusan manajemen Sumber Daya Manusia

Hasil evaluasi kinerja adalah informasi mengenai kinerja karyawan. Informasi ini digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan tentang ternilai. Evaluasi kinerja hanya merupakan tujuan antara dan bukan tujuan akhir. Nilai evaluasi kinerja yang baik digunakan untuk memberikan promosi, sedangkan kinerja yang buruk untuk memberikan demosi.

Dari penjelasan diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa evaluasi kinerja karyawan sangat penting untuk mengetahui seberapa jauh

kinerja yang sudah dilakukan karyawan. Dengan mengevaluasi perperiode kinerja setiap karyawan, maka akan diketahui apa kekurangan yang dimiliki karyawan, serta apa saja kelebihan karyawan yang harus dan wajib dipertahankan. Dalam hal ini melalui evaluasi, kantor juga dapat mengetahui mana karyawan yang bekerja secara maksimal dan mana karyawan yang bekerja secara tidak maksimal. Hal ini bias menjadi tolak ukur dan pertimbangan bagi organisasi.

2.1.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Riani (2013) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- a. Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
- b. Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan karyawan (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2. Tujuan Pengembangan

- a. Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b. Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

- c. Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- d. Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- e. Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.1.5 Indikator Kinerja Karyawan

Sutrisno dalam Rohendi (2016) menjelaskan bahwa ada enam indikator dari kinerja yakni :

1. Hasil kerja

Meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dan hasil kerja.

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah – masalah yang timbul.

4. Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima intruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Disiplin Waktu dan Absensi

Tingkat ketetapan waktu dan tingkat kehadiran.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya untuk mempengaruhi. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin.

Rivai dalam Agustina (2014) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Soekarso dalam Agustina (2018) menjelaskan bahwa definisi gaya kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut;

1. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota atau pengikut.
2. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial.

Veithzal dalam Sudaryono (2014) mengemukakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang”. Siagian dalam Erlangga (2017) menjelaskan bahwa “Gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan,

temperamen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain”. Berdasarkan penjelasan mengenai definisi gaya kepemimpinan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan setiap orang pemimpin mempunyai karakter, tingkah laku, dan watak kepribadian tersendiri yang membedakan dengan orang lain. Pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Tipologi Gaya Kepemimpinan

Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry dalam Sutrisno (2014) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu : perencanaan, pengorganisasian, penggerak, pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok.

Sutrisno (2014) mengatakan bahwa “Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya’.

Tabel 2.1 Gaya/Style Kepemimpinan menurut beberapa Ahli

NO	Tokoh Pendapat Ahli	Pendapat Ahli
1.	Drs. Melayu S.P Hasibuan	Otoriter Partisipatif Delegatif
2.	Haris	<i>The autocratic leader</i> <i>The partisipative leader</i> <i>The free rein leader</i>
3.	White and Roland Lipitt	<i>Autocratic</i> <i>Democratic</i> <i>Laissez faire</i>
4.	Rensis Likert and Lewind	<i>Exploitative</i> <i>Autocracy (coersive leader)</i> <i>Benevolent</i> <i>Aotocracy style</i> <i>Consultative</i> <i>Leadership style</i>

NO	Tokoh Pendapat Ahli	Pendapat Ahli
		<i>Participative group Leadership style</i>
5.	Paul Hersey and Ken Blanchard	<i>Telling Selling Participating Delegating</i>
6.	Sondang P. Siagian M.P.A Ph.D	Otokratis Militeristis Paternalistis Kharismatis Demokratis
7.	William J. Reddin	<i>Deserter Bureaucrat Missionary Developer Autocrat Benevolent autocrat Compromiser Executive</i>
8.	G.R. Terry	<i>Personal leadership Nonpersonal leadership Autocracy leadership Democracy leadership Paternalistic leadership Indegenous leadership</i>
9.	Robert Blake and Mouton	<i>Deserter Missionary Autocrat Compromiser Executive</i>

Sumber: data diolah sendiri

Dengan adanya perbedaan cara atau gaya kepemimpinan tersebut, Rustandi menyebutkan adanya tiga macam gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang otokratis, yaitu gaya kepemimpinan dimana pimpinan banyak mempengaruhi atau enentukan perilaku pengikutnya, dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan penyampaian dan tercapainya tujuan-tujuan organisasi, untuk itu ia lebih banyak menentukan apa yang harus

dicapai dan dilaksanakan dan bagaimana mencapainya. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar. Selalu bergantung pada kekuasaan formal.
- e. Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (*Approach*) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pimpinan otokratis tersebut diatas dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak dari manusia, karena tipe ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.

2. Gaya kepemimpinan yang demokrasi yaitu gaya kepemimpinan yang banyak menekankan pada partisipasi pengikut dari kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri. Para anggota atau bawahan selalu diberi kesempatan yang banyak menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Gaya kepemimpinan ini pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pada pendapat sendiri, dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksananya. Asumsi lainya bahwa partisipasi memberikan kesempatan pada para pahlawan untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

Beberapa ciri-ciri tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahuk yang termulia di dunia.
 - b. Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi
 - c. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya.
 - d. Mentolelir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan.
 - e. Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan.
 - f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.
 - g. Berusaha mengembangkan kapasitas dari pribadinya sebagai pemimpin.
3. Gaya kepemimpinan bebas atau permisif, yaitu gaya kepemimpinan yang menkankan kepada keputusan kelompok dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusannya kepada keinginan kelompok, itulah yang menjadi keputusan. Apa yang baik menurut kelompok, itulah yang menjadi keputusan. Bagaimana pelaksanaanyapun tergantung pada kemauan kelompok.

Gaya kepemimpinan lain yang dijelaskan oleh Hasibuan yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap beradapada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk

memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (*Close Management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan kepada bawahan. Pengkaderan kurang mendapat perhatian.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam perilaku gaya kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mampu mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pimpinan tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

4. Kepemimpinan Situasional

Fokus pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang diobservasi atau perilaku nyata yang dilihat, bukan pada kemampuan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lahir. Penekanan pendekatan situasional adalah pada

perilaku pimpinan dan anggota/pengikut dalam kelompok dan situasi yang variatif.

Dari semua gaya kepemimpinan yang disebutkan oleh beberapa tokoh tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap perbedaan dalam gaya kepemimpinan tetap memiliki tujuan untuk mencapai tujuan bersama meskipun dengan tuntutan yang berbeda-beda dari pimpinannya.

2.2.3 Syarat-syarat Kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses atau gagal nya pemimpin itu dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas / mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Konepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu "mbawani" atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan – perbuatan tertentu.
3. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan / keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Dapat disimpulkan bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan dan kecakapan-kecakapan yang lebih dibandingkan dengan bawahannya, kemampuan yang menyangkut kecerdasan dan keterampilan – keterampilan lain. Karena pemimpin selain harus mampu menggerakkan dan mempengaruhi bawahan, mereka juga harus memastikan bahwa bawahannya melakukan pekerjaan secara maksimal sesuai dengan kemampuannya.

2.2.4 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan dalam kegiatan organisasi menurut Terry dalam Sutrisno (2014) menjelaskan bahwa hal tersebut dikelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerak; (4) pengendalian. Kewajiban melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin mempunyai beberapa tugas tertentu, merupakan suatu usaha kelompoknya dapat mencapai semua target dengan sesuai, dengan cara meningkatkan kerja sama tim yang produktif, serta menyiapkan semua hal pada setiap situasi yang akan menjadi kendala dalam kelompok.

Sutrisno (2014) mengemukakan bahwa “Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam perkembangan, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang dipimpinnya, namun juga dalam menghadapi berbagai ancaman dari pihak di luar organisasi yang seluruhnya dimaksudkan untuk dapat meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya sesuai yang diharapkan”. Sifat tersebut dikelompokkan dalam tiga sifat, yaitu: yang bersifat *interpersonal*, *informasional*, dan dalam pengambilan keputusan.

1. Peranan yang bersifat *interpersonal*

Sifat kepemimpinan dapat diterapkan berupa pendapat bahwa tuntutan yang harus dipenuhi oleh pemimpin merupakan suatu keterampilan merasakan kemanusiaan yang tinggi. Keterampilan tersebut harus dilakukan karena hal penting dalam mengemban tanggung jawab kepemimpinannya. Seorang pemimpin pasti berinteraksi dengan manusia atau pihak lain, banyak pihak yang dibutuhkan bukan hanya dengan bawahannya akan tetapi dengan berbagai pihak yang memiliki kepentingan dalam berinteraksi, dikenal dengan istilah *stakeholder*, didalam serta diluar organisasi. Hal tersebut yang disebut memiliki peran *interpersonal* yang bertujuan untuk dapat menunjukkan ciri khas organisasi.

2. Peranan yang bersifat *Informasional*

Informasi suatu aset dalam organisasi yang hal itu dibutuhkan. Karena sifat ini dibutuhkan dimasa yang akan datang, sulit dilaksanakan jika kegiatan organisasi mencapai tujuan untuk lebih efisien dan efektif tanpa *support* berupa informasi yang mutlak, lengkap, dan dapat dipercaya. Peran tersebut mengambil tiga hal bentuk, yaitu;

- a. Pemantau jalur informasi yang terjadi bersumber dari luar dan kedalam organisasi. Seorang pemimpin akan selalu mendapatkan berbagai informasi yang telah ada bahkan juga beberapa informasi yang tidak layak, informasi tersebut bukan selalu ditunjukkan kepada pemimpin melainkan dapat bertujuan kepada anggota lain dalam organisasi. Dalam hubungan ini hal yang harus diperhatikan bahwa peran dari setiap kemajuan serta terobosan dalam setiap teknologi informasi, yang harus dicerna dengan baik oleh pemimpin untuk semua informasi yang diterimanya.
- b. Peran sebagai penyampai informasi. Berbagai macam informasi yang diterima dan tersedia oleh pemimpin mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi serta peran, namun hal tersebut menimbulkan cela untuk dimanfaatkan orang lain atau pihak lain dalam kegiatan mengatur organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang berbagai kualitas informasi yang telah diterimanya dari berbagai pihak, serta pengetahuan tentang berbagai fungsi informasi yang harus dilaksanakan dengan tepat.
- c. Peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini mengasah kelebihan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat. Berbagai pihak diluar organisasi yang saling berhubungan, terutama jika hal tersebut menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan sebuah hasil yang diraih oleh organisasi. Meningkatkan pengetahuan yang luas

tentang berbagai aspek dalam strategi yang dijalankan, maka peran tersebut dikatakan penting dalam proses pembentukan serta pemeliharaan hal positif dalam organisasi yang dipimpinnya.

3. Peran Pengambil Keputusan

Peranan ini mempunyai tiga bentuk dalam suatu keputusan, yaitu;

- a. *Entrepreneur*, merupakan jiwa pemimpin memahami secara konsisten dan keseluruhan terhadap situasi yang akan datang serta yang sedang dihadapi oleh organisasi yang dipimpinnya. Tujuannya untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan dalam mencapai tujuan, tetapi kajian itu menuntut terjadinya berbagai perubahan dalam organisasi.
- b. Peredam gangguan, peran ini dapat berupa tanggung jawab untuk mengambil tindakan secara korektif, apabila organisasi dalam menghadapi gangguan serius yang apabila tidak segera ditindak lanjutkan secara langsung berdampak negatif kepada perkembangan organisasi.
- c. Pembagi sumber dana dan daya. Banyak pihak berpendapat bahwa makin semakin tinggi posisi seseorang, wewenang juga akan terasa besar. Wewenang atau kekuasaan itu yang dianggap sebagai prosedur pada kekuasaan sebagai langkah mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya tentang wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu sesuai kemampuan, wewenang untuk mempromosikan orang, bahkan dapat untuk menurunkan pangkat. Kewenangan itulah yang menjadikan faktor membuat setiap bawahan bergantung kepadanya.

2.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Dari berbagai literasi dari dalam dan luar negeri yang diperoleh ditemukan banyak indikator gaya kepemimpinan, ada lima indikator gaya kepemimpinan menurut Fahmi (2013) yakni :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratisasi dan *Dictatorial*

Gaya kepemimpinan otokratisasi disebut kepemimpinan diktator atau direktif. Pemimpin yang menjalankan pendekatan ini mengambil keputusan tanpa adanya diskusi dengan karyawan, namun karyawan harus melaksanakannya dengan kata lain karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut. Pemimpin sudah menentukan terkait sikap yang harus dilakukan agar orang lain mau dan berharap mereka mematuhi. Gaya kepemimpinan ini merupakan kekuasaan dengan paksaan yang mutlak harus dipatuhi.

2. Gaya Kepemimpinan Militeralistis

Gaya kepemimpinan menggunakan sistem perintah, dengan kata lain sistem komando dari atas kebawah sifatnya keras otoriter, mengharuskan bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Salah satu sikap yang disukai karena bersikap melindungi bawahan seperti kasih sayang seorang bapak atau seorang ibu terhadap anaknya.

4. Gaya Kepemimpinan *Laissez faire*

Gaya kepemimpinan ini membiarkan bawahan berbuat semauanya sendiri akan semua pekerjaan dan bertanggung jawab dilakukan oleh bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikenal dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang mengatur pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin. Tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang

paling populer atau disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang diharapkan.

2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi suatu hal penting karena, motivasi mendukung timbulnya perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hal yang optimal. Motivasi merupakan hal penting dalam menjalankan pekerjaan, jika setiap pekerjaan dapat dijalankan secara optimal, maka kinerja karyawan dapat diwujudkan sesuai dengan tujuan. Tanpa adanya motivasi, karyawan merasa enggan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik yang menyebabkan tujuan sulit dicapai.

Hasibuan dalam Sutrisno (2017) “Mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai”.

Robbins dalam Fauzi (2018) “menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan (*intensity*), arahan (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan”.

Invanko dalam Yusuf (2018) “mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan”.

Dari beberapa motivasi yang dijabarkan dapat disimpulkan, motivasi merupakan keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan yang berpengaruh terhadap individu maupun kelompok.

2.3.2 Faktor – Faktor Motivasi

Saydam dan Kadarisman dalam Fajrin (2018) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor:

1. Faktor *intern* terdapat pada diri karyawan itu sendiri, misalnya dapat terlihat pada sering resahnya atau bergejolaknya karyawan. Akhir-akhir ini banyak terjadi pergolokan karyawan di berbagai instansi, muncul nya kasus unjuk rasa, pemogokan dan lain-lain.
2. Faktor *ekstern* berasal dari luar karyawan, hal itu juga dapat mempengaruhi motivasi. Faktor lingkungan pekerjaan meliputi keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

2.3.3 Tujuan Motivasi

Hasibuan dalam Kurniasari (2018) menjelaskan bahwa beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

1. Untuk mendorong gairah dalam semangat kerja karyawan.
2. Untuk meningkatkan moral serta keputusan kerja karyawan.
3. Untuk meningkatkan produktivitas dari kerja karyawan.
4. Untuk mempertahankan loyalitas serta menjaga kestabilan karyawan perusahaan.
5. Untuk meningkatkan disiplin serta mampu menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Untuk mempertinggi rasa tanggung jawab dari karyawan terhadap tugas-tugasnya.
7. Untuk menciptakan suasana kerja serta hubungan kerja yang baik.
8. Untuk meningkatkan efektif pengadaan karyawan, penggunaan alat dan bahan.
9. Untuk meningkatkan kesejahteraan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Prinsip – Prinsip dalam Motivasi

Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa setiap prinsip motivasi kerja terdapat beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

Upaya adanya motivasi, setiap karyawan perlu diberikan setiap beberapa kesempatan untuk andil secara langsung berpartisipasi dalam menentukan hal yang akan diraih oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin dapat melakukan komunikasi segala bentuk yang terkait pencapaian tugas dalam bekerja, dengan komunikasi yang jelas dari atasan, karyawan akan lebih mudah di motivasi untuk melaksanakan pekerjaan.

3. Prinsip mengakui peran dari bawahan

Pemimpin harus mengakui ada andil karyawan memiliki peran penting dalam setiap usaha pencapaian dari tujuan perusahaan.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin memberikan otoritas dan wewenang kepada karyawan dalam mengatur momen dapat mengambil keputusan pada pekerjaan yang telah diberikan.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan suatu perhatian dalam bekerja terhadap hal yang diminta oleh karyawan, bertujuan untuk mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

2.3.5 Dimensi – Dimensi Motivasi

Maslow dalam Mangkunegara (2017) telah mengemukakan bahwa hakikat kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologi, merupakan suatu kebutuhan mencukupi makan, minum, perlindungan fisik, bernapas dan seksual. Kebutuhan ini dapat dikatakan sebagai kebutuhan tingkat terendah atau kebutuhan yang paling dasar.

2. Kebutuhan rasa aman, merupakan suatu kebutuhan terhadap

perlindungan terhindar dari berbagai ancaman, bahaya, pertentangan, serta lingkungan hidup yang dirasa berbahaya.

3. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu keinginan untuk dapat diterima dan terlibat dalam kegiatan kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta balasan untuk dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk mendapatkan sikap dihormati dan dihargai oleh orang lain dalam kehidupan.
5. Kebutuhan akan mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan dan meningkatkan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan ini dapat berupa kebebasan berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2.3.6 Indikator Motivasi

Indikator Motivasi kerja menurut Mangkunegara dalam Bayu (2013) sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab
Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. Prestasi Kerja
Melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
3. Peluang untuk maju
Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
4. Pengakuan atas kinerja
Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
5. Pekerjaan yang menantang
Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

2.4 Kompensasi

2.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi salah satu faktor penting karena kompensasi suatu pemberian imbal balik atau *feedback* dari perusahaan yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi dapat dijadikan alasan semangat karyawan, salah satu faktor penting dalam menjalankan pekerjaan secara maksimal. Jika setiap pekerjaan dapat dijalankan secara maksimal, maka kinerja karyawan dapat diwujudkan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Tanpa adanya kompensasi, seorang karyawan merasa enggan untuk melaksanakan suatu instruksi dengan baik. Kinerja karyawan akan tercapai bila ada kemauan dari diri sendiri dan dapat dorongan dari pihak lain.

Menurut jurnal "*Compensation and Benefits Review*" pada tahun 2016, kompensasi adalah jumlah total gaji dan imbalan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atau barang sebagai imbalan atas pekerjaan atau kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Dalam hal menurut jurnal "*International Journal of Human Resource Studies*" pada tahun 2018, kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

Begitu juga menurut jurnal "*Journal of Management and Marketing Research*" pada tahun 2020, kompensasi adalah penggantian yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, termasuk gaji, tunjangan, fasilitas, dan program lainnya.

Dan menurut jurnal "*Journal of Compensation and Benefits Management*" pada tahun 2021, kompensasi adalah semua bentuk penggantian yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan, yang meliputi gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan program lainnya.

2.4.2 Jenis Kompensasi

Mangkunegara (2017) menjabarkan jenis kompensasi terdapat 6 yaitu:

1. Gaji merupakan bentuk kompensasi berupa pembayaran bulanan yang diterima oleh karyawan dalam jumlah tetap. Gaji ini biasanya didasarkan pada jabatan atau tingkat pendidikan dan pengalaman karyawan.
2. Tunjangan suatu bentuk kompensasi tambahan yang diberikan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Tunjangan bisa berupa tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, tunjangan transportasi, dan lainnya.
3. Insentif adalah kompensasi yang diberikan sebagai penghargaan atas kinerja yang baik. Insentif dapat bervariasi, seperti bonus berdasarkan kinerja karyawan, atau insentif berupa hadiah dalam bentuk uang atau barang.
4. Benefit dalam kompensasi lainnya yang disediakan perusahaan bagi karyawan, seperti jaminan kesehatan, asuransi jiwa, tabungan perumahan, atau program pensiun.
5. Bonus ialah kompensasi khusus yang diberikan berdasarkan pencapaian target yang ditetapkan. Bonus biasanya diberikan setelah karyawan berhasil mencapai target atau tujuan yang menjadi sasaran perusahaan.

2.4.3 Perhitungan Kompensasi

Menurut Lawler dalam Calvin (2017) menyebutkan dasar perhitungan kompensasi meliputi beberapa faktor, di antaranya:

1. Kebutuhan hidup layak
Kompensasi harus dapat mencukupi kebutuhan hidup karyawan dan keluarganya secara layak. Kebutuhan hidup layak meliputi kebutuhan sandang, pangan, perumahan, kesehatan, pendidikan, transportasi, dan lain-lain.
2. Produktivitas karyawan

Kompensasi harus didasarkan pada tingkat produktivitas karyawan. Semakin produktif karyawan, semakin besar pula kompensasi yang diterima.

3. Kualifikasi dan pengalaman

Kompensasi juga harus dipertimbangkan berdasarkan kualifikasi dan pengalaman karyawan. Karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang lebih tinggi biasanya memperoleh kompensasi yang lebih tinggi pula.

4. Persaingan pasar

Kompensasi juga harus disesuaikan dengan persaingan di pasar. Apabila perusahaan berada di sektor yang memiliki banyak persaingan, maka kompensasi harus dapat bersaing dengan perusahaan lain dalam hal kualitas dan jumlah.

5. Kebijakan internal perusahaan

Kompensasi juga dapat dipengaruhi oleh kebijakan internal perusahaan. Misalnya, perusahaan dapat memberikan insentif khusus kepada karyawan yang berhasil mencapai target yang diinginkan.

Dalam melakukan perhitungan kompensasi, perusahaan dapat menggunakan metode yang berbeda-beda, seperti metode perbandingan pasar, metode biaya hidup, atau metode nilai pekerjaan. Namun, dasar perhitungan yang digunakan tetap harus memperhatikan faktor-faktor di atas untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan hidup layak karyawan dan mendorong produktivitas karyawan.

2.4.4 Tujuan Kompensasi

Berdasarkan Wibowo dalam Calvin (2017) Tujuan kompetensi berkaitan dengan kemampuan dan keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan dalam mencapai tujuan dan visi perusahaan. Berikut adalah beberapa tujuan kompetensi:

1. Menentukan kualifikasi dan keahlian yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu

Kompetensi membantu perusahaan menentukan kualifikasi dan keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan dalam jabatan tertentu. Hal ini membantu perusahaan mencari karyawan yang sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki.

2. Meningkatkan kinerja karyawan

Dengan mengetahui kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan dalam jabatan tertentu, perusahaan dapat membantu karyawan meningkatkan kinerjanya. Karyawan akan mendapatkan pelatihan yang diperlukan sehingga dapat mencapai target kinerja yang ditetapkan.

3. Melakukan evaluasi karyawan secara objektif

Dengan mengetahui kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan, perusahaan dapat melakukan evaluasi karyawan secara objektif. Evaluasi ini diperlukan untuk menentukan karyawan yang berhasil memenuhi target kinerja dan mereka yang memerlukan pelatihan tambahan dalam mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan.

4. Mengembangkan strategi pengembangan karyawan

Kompetensi membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi pengembangan karyawan. Manajemen perusahaan dapat mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dalam kompetensi karyawan sehingga dapat memberikan pelatihan yang diperlukan.

5. Meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan

Dengan memberikan pelatihan yang tepat dan memberikan pengakuan keberhasilan karyawan dalam satu hasil, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Karyawan akan merasa lebih dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang dalam karirnya. Hal ini juga memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Definisi Kepuasan Kerja

Sutrisno (2017) mengemukakan pada literasi “Kepuasan” merujuk pada suatu sikap yang lumrah dilakukan oleh seorang individu, terhadap sikap maupun hasil pekerjaannya. Seseorang yang telah mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi menunjukkan dengan sikap yang positif pada semua tanggung jawab kerja serta target. Karyawan yang merasa terpuaskan akan mampu melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik, semangat kerja, kerja semakin aktif, dan dapat berprestasi, jika dibandingkan akan merasa lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja dalam perihal rasa kepuasan. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak mampu merasakan pencapaian kepuasan, hingga menjadi masalah psikologis dan akhirnya akan berpengaruh timbul sikap atau tingkah laku menjadi negatif, sehingga pada jangka waktu tertentu akan dapat menimbulkan rasa frustrasi dalam melaksanakan tugas yang berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja merupakan sikap yang telah dinyatakan karyawan terhadap pekerjaan yang dapat berhubungan dengan situasi dalam kerja yang telah dilalui. Kerja sama antar karyawan untuk melaksanakan instruksi, imbalan yang diterima kerja, dan secara umum hal-hal tersebut yang menyangkut pada faktor fisik dan psikologis dalam kesehatan karyawan. Secara teoristis dikemukakan pengertian tentang kepuasan kerja yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli serta telah diteliti. Salah satunya yaitu oleh Nunung (2018) kepuasan kerja merupakan perasaan atas suatu rasa tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan, yang menghasilkan rasa serta sikap terhadap suatu pekerjaan, hal tersebut berdasarkan melalui suatu harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi atau perusahaan yang telah dilalui dari proses hasil kerja.

Sementara itu terdapat pendapat lain tentang pengertian kepuasan kerja juga telah dikemukakan oleh, Hasibuan (2017) kepuasan kerja adalah suatu sikap, emosional dan perasaan yang tertuang dalam tindakan pekerjaan, untuk menunjukkan perihal sikap menyenangkan dan mencintai

pekerjaannya. Sikap ini dapat diketahui dari pelaksanaan moral dalam kerja, kedisiplinan, serta prestasi kerja oleh karyawan. Kepuasan kerja dapat dirasakan oleh karyawan dalam lingkungan pekerjaan, luar lingkungan pekerjaan, dan kombinasi antara dalam dan luar lingkungan pekerjaan. Kepuasan kerja dalam hal pekerjaan ialah suatu rasa kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan oleh karyawan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, timbal balik, perlengkapan, dan suasana lingkungan kerja. Sikap tersebut dapat melalui pemimpin, instansi atau perusahaan dalam perlakuan yang baik. Sedangkan kepuasan kerja dapat dirasakan diluar lingkungan pekerjaan ialah sebuah rasa kepuasan kerja karyawan dapat dirasakan yang dinikmati di luar lingkungan pekerjaan dengan besarnya atas balas jasa dalam hasil kerja yang akan diterima dari hasil oleh karyawan.

Berdasarkan semua beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti dapat disimpulkan bahwa suatu kepuasan kerja adalah perasaan karyawan yang dicerminkan (senang atau tidak senang) terhadap pekerjaan maupun proses yang menjadi tugasnya, seperti perasaan senang dengan sebuah imbalan yang diberikan, merasakan kenyamanan terhadap kerjasama antar karyawan, dan hal-hal lainnya.

2.5.2 Teori Kepuasan Kerja

Sihombing dalam Nunung (2018) menjelaskan bahwa, ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1. Teori *Discrepancy*

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah beberapa aspek pekerjaan tergantung terhadap selisih (*discrepancy*) yang dihasilkan, antara sesuatu apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, atau nilai-nilai) dengan beberapa hal yang menurut perasaan atau persepsinya telah didapatkan atau dicapai melalui pekerjaannya. Manullang dalam Sofiati (2018). Seorang karyawan akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara semua kondisi-kondisi yang diinginkan dengan semua kondisi-kondisi aktual.

Semakin besar rasa kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan oleh karyawan, maka semakin besar ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan. Jika jumlah beberapa faktor pekerjaan lebih banyak perasaan yang diterima (secara minimal) dan kelebihannya suatu hal yang menguntungkan (misalnya upah pada ekstra, kompensasi jam kerja yang lebih lama), maka karyawan yang bersangkutan akan sama merasakan puasnya dengan suatu kondisi terdapat beberapa selisih dari jumlah yang diinginkan. Berdasarkan pandangan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa seorang karyawan akan merasa puas apabila dianggap tidak ada perbedaan antara hal yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan atau fakta yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi oleh perusahaan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada suatu yang diinginkan, maka karyawan tersebut akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat (*discrepancy*). Perbedaan yang telah terjadi dalam kasus ini adalah perbedaan yang positif. Sebaliknya, jika makin jauh kenyataan yang dirasakannya oleh karyawan itu dibawah suatu standar minimum yang ditentukan (*negative discrepancy*), maka terdapat makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya oleh karyawan.

2. Teori *Equity*

Puas tidaknya rasa yang karyawan rasakan terhadap pekerjaannya tergantung pada apakah karyawan tersebut merasakan dengan adanya rasa keadilan (*equity*) atau tidak terhadap situasi yang dialami, hal ini diperoleh dapat dirasakan dengan cara membandingkan yang terjadi pada dirinya dengan orang lain dalam lingkungan sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Karlins dalam Nunung (2018), Dasar rasa kepuasan kerja adalah derajat keadilan yang diterima dan dirasakan oleh karyawan

dalam situasi kerjanya dalam perusahaan. Semakin tinggi derajat keadilan yang diterima dan dirasakan, maka karyawan yang bersangkutan akan semakin puas dengan adanya keadilan antar karyawan.

3. Teori Dua Faktor

Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Herzberg dalam Nunung (2018). Menurut teori yang diterangkan, karakteristik dalam pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, ialah “*disatisfier* atau *hygiene factors* dan *satisfier* atau *motivators*”. *Hygiene factors* merupakan proses faktor yang dapat mengakibatkan rasa ketidakpuasan kerja oleh karyawan. Faktor tersebut terdiri dari beberapa kebijakan dari perusahaan, administrasi, *supervisor*, hubungan antarpribadi karyawan, kondisi kerja, dan upah yang diterima. Sedangkan *motivators* merupakan suatu faktor pendorong dari perusahaan maupun pemimpin yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja dari karyawan. Adapun faktor tersebut terdiri dari hal sebuah keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan.

2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja oleh karyawan dipengaruhi beberapa faktor dalam setiap perusahaan. Menurut beberapa ahli memiliki pendapat yang beragam, kepuasan kerja dapat dipengaruhi beberapa faktor.

Nunung (2018) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

1. Gaji atau upah
2. Pekerjaan aktivitas karyawan
3. Rekan kerja
4. Atasan atau pemimpin
5. Promosi jabatan
6. Lingkungan kerja.

Secara rinci pendapat Nunung (2018) di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Gaji atau upah, yaitu setiap hasil usaha karyawan diganti dengan gaji atau upah. Pelaksanaan kerja yang sesuai target, hal tersebut dirasa telah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil antar kedua belah pihak.
2. Pekerjaan aktifitas karyawan, yaitu seorang karyawan melakukan aktifitas pekerjaan, hal itu mempengaruhi peran kepuasan dalam pekerjaan yang dijalani.
3. Rekan kerja, yaitu *partner* dalam melaksanakan pekerjaan dalam aktifitas untuk berinteraksi dalam setiap kegiatan. Karyawan akan merasakan kepuasan dari setiap rekan yang mempengaruhi kepuasan kerja.
4. Atasan atau pemimpin, yaitu kedudukan yang memiliki tanggung jawab untuk mencapai target perusahaan.
5. Promosi jabatan, yaitu kemungkinan seorang karyawan untuk dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
6. Lingkungan kerja, yaitu berupa hal yang berasal dari kepuasan baik dari dalam atau luar karyawan.

Suasana dan lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, meliputi suasana dan lingkungan kerja, semua yang ada disekitar karyawan secara seluruh yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan baik secara langsung ataupun jangka panjang. Keadaan yang kondusif serta lingkungan kerja yang mendukung dapat mempengaruhi kepuasan karyawan, maka karyawan akan meningkatkan perasaan gembira dan bergairah semua target akan selesai sesuai waktu yang telah ditetapkan. Kegiatan produktivitas kantor bergantung pada kelengkapan dan alat yang digunakan, peralatan serta kelengkapan berpengaruh pada tingkat efisien dan efektif, Kecanggihan membantu produktivitas dan meningkatkan hasil serta kepuasan karyawan dalam setiap target. Akibat dari ketertinggalan teknologi dan perkembangan akan menghambat produktivitas, maka

peralatan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi sesuai kebutuhan aktifitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, agar kantor berkembang dan dapat menyelesaikan setiap tugas.

Pemilihan sikap saat melaksanakan kewajiban, dapat berupa cara setiap pemimpin agar mengolah kekurangan serta kelebihan karyawan agar dapat bekerja sama dengan tim, karena pada akhirnya tujuan perusahaan menjadi prioritas utama. Sifat pekerjaan monoton, dapat diartikan dalam periode waktu yang dekat karyawan tersebut melakukan aktifitas yang sama secara berulang-ulang. Pekerjaan yang monoton secara tidak langsung dapat menimbulkan, perasaan bosan yang dirasakan oleh karyawan. Kemudian beberapa pendapat lain disampaikan oleh Gilmer dalam Sutrisno (2017) terdapat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju dan berkembang

Kesempatan untuk maju dan berkembang, dalam hal ini kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama melaksanakan kerja.

2. Keamanan kerja

Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagai salah satu penunjang kepuasan kerja, baik bagi perasaan nyaman karyawan. Keadaan yang aman mempengaruhi perasaan karyawan selama melakukan aktivitas pekerjaan.

3. Gaji atau upah

Gaji atau upah, lebih banyak menyebabkan rasa ketidakpuasan. Karena jarang karyawan mengekspresikan rasa kepuasan kerjanya dengan sejumlah timbal balik yang diperolehnya sebagai hasil kerja.

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen, yang baik diharapkan mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang stabil serta mampu memberikan rasa senang.

5. Pengawasan
Pengawasan, yang dilakukan oleh atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat meningkatnya absensi dan *turnover* terhadap kinerja karyawan.
6. Faktor instrinsik dari pekerjaan
Faktor instrinsik dari pekerjaan, terlibat untuk menunjang pengolahan ciri khas atau ketrampilan dari karyawan. Sukar dan mudahnya pekerjaan, serta kebanggaan akan tugas diberikan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan.
7. Kondisi kerja
Kondisi kerja, beberapa suasana, tempat beribadah, ventilasi, media penyampaian informasi, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan
Aspek sosial dalam pekerjaan bentuk upaya yang sulit untuk digambarkan, akan tetapi rasa puas atau tidaknya dapat ditentukan dalam aspek sosial di lingkungan pekerjaan.
9. Komunikasi
Komunikasi, dalam hal ini adanya rasa kesediaan pihak atasan untuk memberikan sikap mendengar, memahami dan mengakui pendapat yang disampaikan karyawan ataupun prestasi yang diraih karyawannya. Hal tersebut sangat berperan dalam menimbulkan suatu rasa puas, banyak ditemukan alasan untuk meningkatkan rasa puas dalam kerja. Dalam hal ini adanya memberikan kesediaan pihak atasan untuk dapat mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi yang diraih oleh karyawan, jika terjadi akan sangat berpengaruh dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani.
10. Fasilitas
Fasilitas, dapat berupa fasilitas jaminan rumah sakit, hari cuti, dana pensiun, dan perumahan. Beberapa opsi tersebut merupakan salah satu standar yang didapatkan pada jabatan tertentu dan

apabila dapat dipenuhi oleh perusahaan akan menimbulkan rasa puas oleh karyawan.

2.5.4 Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa ahli mengemukakan beberapa indikator dalam mengukur variabel kepuasan kerja, salah satu diantaranya yaitu dikemukakan oleh Hulin dalam Amirullah (2015), mengemukakan indikator kepuasan kerja meliputi, ialah:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, dapat berupa pada seberapa besar pemberian target pekerjaan dalam memberikan tugas-tugas yang menarik rasa inisiatif karyawan. Kesempatan belajar, keinginan berkembang dan rasa bangga untuk menerima tanggung jawab.

2. Kepuasan terhadap pembayaran

Kepuasan terhadap pembayaran, merupakan ketepatan diperoleh antara jumlah nominal pembayaran (gaji/upah) yang diterima oleh karyawan dengan beberapa tuntutan dari pekerjaan. Kesesuaian pada pembayaran yang telah diterima dengan beberapa tuntutan adanya kesetaraan antar karyawan dalam suatu perusahaan.

3. Kepuasan terhadap promosi

Kepuasan terhadap promosi, momen dari atasan untuk jaminan dalam meningkatkan promosi jenjang jabatan sesuai kualitas karyawan yang semakin meningkat.

4. Kepuasan terhadap supervisi.

Kepuasan terhadap supervisi, ialah rasa puas setelah terselesaikan tugas saat telah ditugaskan. Hal tersebut didukung oleh pihak kedua dirasakan karyawan setelah melaksanakan pekerjaan.

5. Kepuasan terhadap teman lingkungan kerja.

Kepuasan terhadap teman di lingkungan kerja, ialah rasa yang terjalin dari tingkat hubungan dengan teman sekerja. Dalam membangun kerja sama tim dan tingkat dukungan antar sesama

teman sekerja untuk mencapai target yang telah ditentukan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
1.	Yuniz Majidah (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2), Kinerja Guru (Y) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi (Z)	Seluruh Guru Taman Kanak-Kanak Swasta di Kota Singaraja sebanyak 33 TK terdiri dari 146 responden	Teknik Non Probability Sampling yaitu Sampling Jenuh (sensus)	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan (X1) situasional, motivasi kerja (X2), dan kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru (Y).
2.	Abdul Majid (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Pengaruh Motivasi Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Z)	Semua karyawan Hotel Paradise Batu sebanyak 45 responden	Teknik yang digunakan pada penelitian ini dengan menggunakan deskriptif Statistik dan menggunakan moderasi regresi analisis	Hasil analisis rentang skala, motivasi kerja (X) yang diberikan oleh hotel batu paradise adalah berpengaruh positif, motivasi yang tinggi ini selanjutnya dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan semangat kerja yang baik (Y),

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
						kepuasan kerja (Z) di hotel batu paradise memoderasi dengan memperkuat.
3.	N. Lilis Suryani (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Boga Lestari Sentosa (Kenny Rogers Roasters) Indonesia dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) Terhadap Kinerja (Y) Karyawan PT. Boga Lestari Sentosa (Kenny Rogers Roasters) Indonesia dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Z)	Populasi karyawan PT. Boga Lestari Sentosa (Kenny Rogers Roasters) Indonesia sebanyak 69 responden dan sampel sebanyak 69 sampel.	Pengujian Instrumen Penelitian (Uji Validitas, Uji reabilitas dan Uji Asumsi Klasik), Analisis Deskriptik Kuantitatif (Analisis Regresi Berganda, Analisis Koefisien Determinasi (R ²), Uji Hipotesis (Uji F dan T)).	Tingkat signifikansi pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan (X) dan Motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah signifikan, dan kepuasan kerja (Z) di PT. Boga Lestari Sentosa (Kenny Rogers Roasters) Indonesia memoderasi dengan memperkuat.
4.	Irhamatul Jariyati (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	Pengaruh Kepuasan Kerja (X)	Populasi yang digunakan adalah seluruh	Teknik yang digunakan pada penelitian	Hasil analisis Kepuasan kerja (X) dapat mendorong

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
		Karyawan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Kabupaten Sumenep dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Terhadap Kinerja (Y) Karyawan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Kabupaten Sumenep dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Z)	karyawan dengan berbagai jabatan yaitu berjumlah 50 orang dan Sampel yang digunakan adalah 44 responden	ini dengan menggunakan deskriptif Statistik dan menggunakan moderasi regresi analisis	karyawan untuk menunjukkan semangat kerja yang baik (Y) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5.	Emilia Ika Andriyani (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan studi kasus pada karyawan bagian administrasi (Non-Medis) Rumah sakit panti Rapih Yogyakarta	Pengaruh gaya kepemimpinan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) studi kasus pada karyawan bagian administrasi (Non-Medis) Rumah	Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap dan karyawan kontrak pada administrasi non medis di rumah sakit panti Rapih Yogyakarta. bagian Pada penelitian	Analisis regresi linier sederhana Merumuskan hipotesis	Berdasarkan hasil olah data, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
			sakit panti Rapih Yogyakarta	ini menggunakan sampel sebanyak 6 orang responden administrasi non medis di rumah sakit panti Rapih Yogyakarta		
6.	Novira E. Lengkon g (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi	Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi	Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi yang berjumlah 58 karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi	Analisis korelasi Pengujian hipotesis	Hasil analisis membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi
7.	Andi Kafrawi Jafar	PENGARUH MOTIVAS	PENGARUH MOTIV	Populasi dalam penelitian	Analisis korelasi Pengujian	Hasil analisis membuktikan bahwa terdapat

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
	(2018)	I TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASURANSI JIWA BERSAMA BUMI PUTRA 1912 CABANG GOWA	ASI (X) TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Y) PT. ASURANSI BUMI PUTRA 1912 CABANG GOWA	ini adalah seluruh karyawan PT. Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putra 1912 Cabang Gowa dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putra 1912 Cabang Gowa	n hipotesis	pengaruh yang positif antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putra 1912 Cabang Gowa
8.	Aden Prawiro Sudarso (2020)	Pengaruh motivasi, terhadap kinerja karyawan, pada PT. Unggul Abadi di Jakarta	Pengaruh motivasi, (X) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Unggul Abadi di Jakarta	Populasi dalam penelitian ini berjumlah 80 responden yaitu karyawan PT. Unggul Abadi di Jakarta Sampel dalam penelitian	Uji validitas, uji reabilitas, analisis regresi linier sederhana, koefisien korelasi, koefisien determinasi	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 10,945 + 0,799X$, nilai korelasi sebesar 0,767 atau kuat dan kontribusi pengaruh

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
				ini berjumlah 80 responden yaitu karyawan PT. Unggul Abadi di Jakarta	asi dan uji hipotesis	sebesar 58,9% sedangkan sisanya sebesar 57,9% dipengaruhi oleh variabel lain. Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung > t table atau (10,564 > 1,991).
9.	Edi Sugiono, Darmad, Suryono Efendi (2021)	PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI	PENGARUH KOMPENSASI (X1) GAYA KEPEMIMPINAN (X2) DAN KOMPETENSI (X3) TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Y) DENGAN KEPUASAN KERJA (Z) SEBAGAI VARIABEL MODER	Populasi dan sampel penelitian ini adalah 113 Pegawai.	Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (SPSS) memerlukan 2 tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian.	Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap kepuasan kerja menunjukkan arah hubungan yang positif, Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan arah hubungan yang negatif

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
			ASI			
10.	Fajar Rahmawati (2016)	PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI	PENGARUH MOTIVASI KERJA (X1) DAN KOMPENSASI (X2) TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Y) DENGAN KEPUASAN KERJA (Z) SEBAGAI	Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di kantor DPPKAD Karanganyar yang berjumlah 80 orang.	Uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik, goodness fit of model, analisis jalur	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memperlemah terhadap kinerja karyawan., Hasil penelitian ini membuktikan bahwa

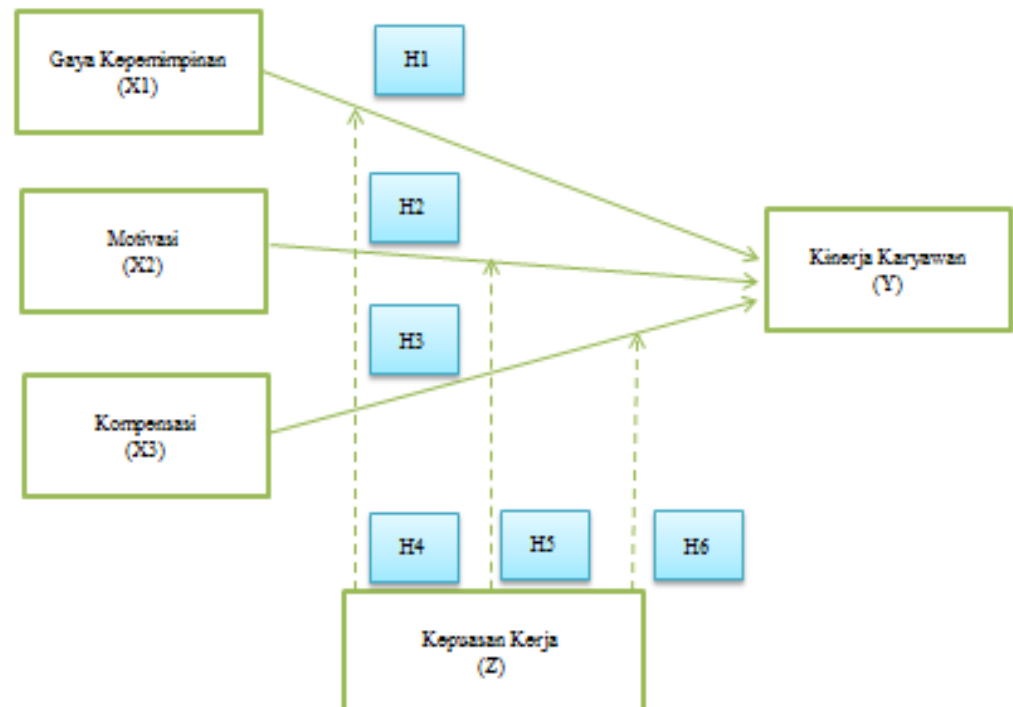
No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
			VARIABEL MODERASI DI KANTOR DPPKAD KABUPATEN KARANANYA			kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memperlemah terhadap kinerja karyawan.

Sumber: data diolah sendiri

2.7 Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konsep Penelitian dapat diartikan sebagai model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting Uma Sekaran dalam Sugiyono (2015). Kerangka Pikir merupakan sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, serta pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikir.

Secara sistematis, kerangka konsep penelitian dalam penulisan ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Bagan Kerangka Konsep Penelitian

Sumber: data diolah sendiri

Keterangan :

- : Berpengaruh
- - - - -> : Berpengaruh dengan moderasi

2.8 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis yang telah dikemukakan diatas hipotesis yang diajukan peneliti sebagai berikut :

Hipotesis 1: Diduga Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Ketika pemimpin menerapkan model gaya kepemimpinan yang disukai dan dapat mempertanggung jawabkan pekerjaan para bawahannya maka kinerja para bawahan akan meningkat, karena para bawahan akan merasa nyaman dalam bekerja.

Hipotesis 2: Diduga Motivasi Berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Ketika pemimpin dapat memberikan motivasi yang bisa membangun semangat para bawahannya dan dapat memberikan arahan yang mudah dipahami bawahan mereka maka para bawahannya akan semakin semangat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan arahan dari atasan mereka. Maka kinerja mereka juga akan meningkat.

Hipotesis 3: Diduga Kompensasi Berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Ketika perusahaan dapat mencukupi kompensasi sehingga bisa membangun semangat para bawahannya melalui rasa puas yang dapat dijalani dalam pekerjaan sehari-hari karena semua kebutuhan sudah tercukupi sehingga mengurangi beban karyawan dan dapat fokus pada pekerjaan, hal itu sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tujuan perusahaan. Maka kinerja mereka juga akan meningkat.

Hipotesis 4: Diduga Kepuasan kerja memoderasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Ketika pemimpin menerapkan model gaya kepemimpinan yang disukai, dapat membangkitkan semangat para karyawannya, sehingga timbul rasa puas dalam bekerja oleh karyawan dari sifat kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja.

Hipotesis 5: Diduga Kepuasan kerja memoderasi Motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Ketika Motivasi dapat timbul dari karyawan yang menyebabkan rasa semangat dalam menuntaskan tugas dalam bekerja, sehingga tercapainya semua tujuan perusahaan dan kinerja setiap karyawan semakin membaik setiap jangka waktu tertentu tapi bila tidak mampu akan terjadi sebaliknya.

Hipotesis 6: Diduga Kepuasan kerja memoderasi Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Perusahaan yang mampu memenuhi kompensasi maka kinerja para bawahan akan meningkat, karena para bawahan akan merasa nyaman dalam bekerja dan merasa aman. Jika bawahan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya maka pekerjaan akan selesai sesuai dengan target, dengan begitu bawahan akan lebih mudah mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi dari atasan untuk naik jabatan.