

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. KINERJA

a. Definisi Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan berdasarkan tugas-tugas dan target yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja bisa didapat ketika seseorang sudah melakukan proses kerja. Namun sebenarnya kinerja tidak hanya ditentukan oleh proses kerja seseorang, melainkan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor dari internal dan eksternal.

Wibowo (2007 dalam Abdullah, 2014) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja juga berkaitan dengan proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu (Hasibuan, 2017). Sedangkan menurut Tika (2006 dalam Sudarminingsih, Magdalena dan Wulan, 2016) menjelaskan bahwa kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan / kegiatan seseorang atau kelompok dalam

suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu

Mangkunegara (2013) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang pengertiannya adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan bekerja, dengan kata lain bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan (Simamora, 2005 dalam Sukarjati, Minarsih dan Warso, 2016) .

Menurut Abdullah (2014), kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk atau arahan yang diberikan pemimpin. Kinerja juga ditentukan oleh kompetensi dan kemampuan karyawan dalam mengembangkan nalar atau insting dalam bekerja. Sementara Wirawan (2009 dalam Abdullah, 2014) menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu

pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Sedikit berbeda, Rivai (2004) mengemukakan kinerja merupakan hasil kerja yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya diperusahaan. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh karyawan atau orang lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur. Hal yang sama juga disampaikan oleh Hariandja (2002) yang menyatakan bahwa kinerja adalah unjuk kerja atau merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Unjuk kerja pegawai merupakan sesuatu yang sangat penting didalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep kinerja sebagai hasil kerja juga dikemukakan oleh Hakim (2006 dalam Sudarminingsih, Magdalena dan Wulan, 2016). Menurut Hakim, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Sementara itu, Moeheriono (2012 dalam Abdullah, 2014) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran tentang tingkat pencapaian program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang terdapat didalam perencanaan strategis organisasi. Kosnep ini didukung oleh Amstrong dan Baron (1998 dalam Abdullah, 2014) yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan teori-teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan gambaran dari hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok sesuai dengan perencanaan dan tujuan organisasi atau perusahaan.

b. Indikator/ Dimensi Kinerja

Literatur mencatat berbagai indikator kinerja menurut beberapa ahli. Misalnya, indikator/dimensi kinerja menurut Rivai dan Basri (2004) adalah :

- a) Pengetahuan, tingkat pemahaman seseorang terhadap pekerjaan yang diterima, sehingga pelaksanaan menjadi lebih mudah.
- b) Kemampuan kerja, kesiapan seseorang dalam menerima dan mampu menyelesaikan pekerjaan yang ada.
- c) Disiplin, kepatuhan seorang karyawan dalam mematuhi aturan yang berlaku.

- d) Teamwork, kemampuan karyawan untuk bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan atau masalah yang terjadi.
- e) Kualitas kerja, tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Sedangkan indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013) adalah :

- a) Kualitas, kualitas kerja adalah pekerjaan yang dikerjakan oleh seorang karyawan sesuai dengan perintah yang diterima.
- b) Kuantitas, kuantitas kerja adalah jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan dalam waktu tertentu serta kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c) Pelaksanaan tugas, pelaksanaan tugas adalah seberapa mampu karyawan menyelesaikan pekerjaan secara akurat tanpa melakukan kesalahan.
- d) Tanggung jawab, tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah tingkat kesadaran terhadap kewajiban karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Abdullah (2014) menambahkan bahwa indikator kinerja adalah :

- a) Pelayanan yang tepat waktu,

- b) Tingkat keterampilan karyawan yang sesuai dengan tugas pekerjaan,
- c) Efektivitas sistem pelaporan keuangan dan
- d) Jumlah omzet penjualan.

Indikator kinerja menurut Tsui (1997 dalam Afrismianto, Wahyudi dan Yuniawan 2016) adalah :

- a) Kualitas, adalah baik tidaknya hasil pekerjaan seseorang dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.
- b) Kuantitas, adalah jumlah hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.
- c) Kreatif, adalah bagaimana karyawan dalam menyelesaikan masalah – masalah dalam pekerjaan dengan kemampuannya, sehingga karyawan menyerah apabila menemukan suatu masalah dalam pekerjaan.
- d) Kemampuan, adalah pengetahuan karyawan dalam bidang yang sehubungan dengan pekerjaannya.

Ukuran kinerja menurut Moehariono (2012 dalam Abdullah, 2014) adalah

- a) Efektif, mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

- b) Efisien, mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c) Kualitas, mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d) Ketepatan waktu, mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e) Produktivitas, mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
- f) Keselamatan, mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Berdasarkan pendapat Bernadin (1993 dalam Susanty dan Baskoro, 2012), kinerja diukur melalui 6 dimensi, yaitu: (1) kualitas pekerjaan; (2) kuantitas pekerjaan; (3) ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan; 4) efektivitas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan; (5) kemandirian dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan; serta (6) komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Prawirosentono (1999) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- (a) Efektivitas dan efisiensi, mengerjakan pekerjaan sesuai dengan aturan sehingga mencapai tujuan.

- (b) Otoritas dan tanggung jawab, kesadaran terhadap hak dan kewajiban yang harus dilaksanakan.
- (c) Disiplin. melakukan sesuatu sesuai dengan waktu dan tempat yang tepat .
- (d) Inisiatif, memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu sebelum diminta atau diperintahkan.

d. Yang mempengaruhi Kinerja

Sementara itu, dari hasil studi empiris sebelumnya, ditemukan bukti bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Misalnya, Wijaya dan Andreani (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan” di PT Sinar Jaya Abadi Bersama. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Permatasari, Swasto dan Iqbal (2016) yang berjudul “Pengaruh Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan” menunjukkan hasil bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Sementara, Timbuleng dan Sumarauw (2015) dengan penelitiannya yang berjudul “Etos Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja

Karyawan Pada PT Hasjrat Abadi Cabang Manado” menyatakan bahwa secara simultan etos kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan secara parsial etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebaliknya disiplin kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. KEPUASAN

a. Definisi Kepuasan

Kepuasan merupakan situasi perasaan senang atau tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan dapat terjadi ketika sesuatu yang diharapkan oleh karyawan dapat terpenuhi sesuai keinginannya. Namun jika sesuatu yang diharapkan tersebut ternyata tidak terwujud maka kepuasan kerja akan menurun atau bahkan hilang.

Dole and Schroeder (2001 dalam Koesmono, 2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Sedangkan menurut Testa (1999) dan Locke (1983 dalam Koesmono, 2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2013) adalah suatu perasaan yang mendorong atau tidak mendorong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan Luthans (2006) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Konsep yang sama dikemukakan oleh Martoyo (2000 dalam Dita Anggarini Raharja, 2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari lembaga atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Konsep ini mendukung Handoko (1999) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terkait cara pandang karyawan terhadap pekerjaannya. Demikian juga Siagian (2002 dalam Rizky Herwinda Putri, 2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Ditegaskan pula oleh Mathis dan Jackson (2013), bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang.

Sementara itu, Rivai (2004) memberikan konsep kepuasan kerja sebagai evaluasi yang menggambarkan seseorang atas

perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Menurut Rivai (2004), faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, locus of control, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Kepuasan kerja karyawan menurut Hasibuan, (2009 dalam Sudarminingsih, Magdalena dan Wulan, 2016) yaitu :

a) Balas jasa yang adil dan layak

Balas jasa yang adil berkaitan dengan kesesuaian antara gaji yang diterima dengan beban kerja yang telah diselesaikan akan menghasilkan rasa puas.

b) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian

Penempatan posisi kerja karyawan yang disesuaikan dengan keahlian dari karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal karena terdapat penguasaan terkait pekerjaannya dapat menimbulkan rasa senang bagi karyawan.

c) Berat ringannya pekerjaan

Pekerjaan yang tidak terlalu berat namun juga tidak terlalu mudah dapat menghasilkan rasa kepuasan bagi karyawan.

Pekerjaan yang sedikit membebani (menantang) tetapi tidak menimbulkan stress atau depresi dapat membuat karyawan menjadi bertambah semangat.

d) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

Pemenuhan fasilitas yang berkaitan dengan pekerjaan dapat memberikan kemudahan bagi karyawan dalam bekerja, sehingga rasa senang akan mudah muncul.

e) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Pemimpin yang tidak arogan, mampu menghargai dan bersikap bijaksana dalam pengambilan keputusan dapat mendorong terciptanya rasa senang karyawan terhadap pemimpin.

f) Sifat pekerjaan pimpinan dalam kepemimpinannya

Pemimpin yang mampu memberikan contoh teladan dalam bekerja dapat membuat karyawan senang dan lebih menghargai pemimpin

g) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Pemberian tugas yang berbeda untuk karyawan dapat menurunkan tingkat kejenuhan karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan teori-teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan merupakan keadaan emosional atau perasaan seseorang yang senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya.

b. Indikator/ Dimensi Kepuasan

Beberapa ahli berpendapat bahwa kepuasan kerja memiliki berbagai macam dimensi. Mathis dan Jackson (2013) mengemukakan bahwa dimensi dari kepuasan adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja dan kesempatan untuk maju.

Menurut Tiffin (1958) dan Sutrisno (2009 dalam Sudarminingsih, Magdalena dan Wulan, 2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Indikator kepuasan kerja MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) menurut Weiss et al (1967 dalam Haryadi, 2015) adalah :

a) Penggunaan kemampuan (*Ability Utilization*)

Kesempatan bagi karyawan dalam menggunakan seluruh kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan diterima.

b) Prestasi (*Achievement*)

Pencapaian hasil kerja yang dapat ditunjukkan dalam lingkungan kerja.

c) Aktivitas (*Activity*)

Pemberian tugas-tugas tertentu sesuai dengan bagian atau bidang penempatan masing-masing.

d) Pertumbuhan (*Advancement*)

Kesempatan untuk dapat meningkatkan kemampuan diri sehingga menghasilkan keahlian dan ketrampilan dalam bekerja.

e) Wewenang (*Authority*)

Kesempatan dalam menggunakan wewenang atau kekuasaan terkait pekerjaan.

f) Kebijakan perusahaan (*Company Policies*)

Penerapan kebijakan perusahaan terkait aturan kerja di dalam perusahaan.

g) Kompensasi (*Compensation*)

Kesesuaian gaji yang diterima dengan pekerjaan yang mampu dilaksanakan.

h) Rekan kerja (*Co-workers*)

Hubungan antar sesama karyawan dalam bidang yang sama ataupun bidang yang berbeda.

i) Kreatif (*Creativity*)

Kebebasan berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diterima.

j) Kebebasan (*Independence*)

Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keinginan pribadi.

k) Keamanan (*Security*)

Adanya keamanan dalam pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sehingga pekerjaan dianggap stabil dan memberikan ketetapan.

l) Pelayanan sosial (*Social Service*)

Kesempatan seseorang untuk memberikan bantuan atau menunjukkan kemampuannya yang bermanfaat bagi orang lain.

m) Status sosial (*Social Status*)

Tingkat seseorang di dalam lingkungan berdasarkan penilaian orang-orang yang ada di dalam lingkungan tersebut.

n) Nilai moral (*Moral Values*)

Suatu kebiasaan yang sudah menjadi dasar yang dapat dijadikan sebagai pendorong kemajuan.

o) Pengakuan (*Recognition*)

Merupakan situasi perusahaan yang mengakui bahwa seseorang tersebut merupakan bagian dari perusahaan.

p) Tanggung jawab (*Responsibility*)

kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatannya yang di sengaja maupun yang tidak di sengaja

q) Hubungan dengan pengawas (*Supervision – Human Relations*)

Menciptakan komunikasi yang baik antara karyawan dan supervisi, agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam bekerja.

r) Teknis pengawasan (*Supervision – Technical*)

Berkaitan dengan aturan yang digunakan pemimpin atau perusahaan dalam proses pengawasan.

s) Variasi (*Variety*)

Merupakan bentuk perubahan jenis pekerjaan atau jenis pekerjaan yang berbeda dari sebelumnya, agar dapat menghindari kebosanan dalam bekerja.

t) Kondisi kerja (*Working Conditions*)

Serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut.

Luthans (2006 dalam Soegandhi, Sutanto dan Setiawan, 2013) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

a) Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), setiap pekerjaan memiliki tingkat kesulitan dalam membutuhkan ketrampilan dalam menyelesaikannya. Kesesuaian atau tidaknya pekerjaan yang diterima oleh karyawan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan dapat menjadi pendorong ataupun penghambat kepuasan kerja karyawan.

b) Atasan (*Supervision*), pemimpin yang mampu menghargai bawahannya dapat menjadi sebuah poin khusus bagi karyawan dalam menilai pemimpin, sehingga pemimpin tersebut dapat menjadi figur yang patut untuk di contoh.

- c) Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d) Promosi (*Promotion*), Merupakan kesempatan yang diberikan oleh pemimpin untuk karyawannya dalam memperoleh peningkatan karir dalam bekerja.
- e) Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan sesuai dengan pekerjaan yang telah diselesaikan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan

Faktor-faktor yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja menurut Rivai (2004) adalah

- a) Isi pekerjaan, merupakan kesesuaian pekerjaan yang diterima dengan yang diharapkan karyawan, sehingga terciptanya tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan,
- b) Supervisi, tingkat pembimbingan dan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin terhadap karyawannya.
- c) Organisasi dan manajemen
- d) Kesempatan untuk maju, kepercayaan perusahaan atau pemimpin terhadap karyawan terkait pemberian tanggung jawab yang lebih besar.

- e) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif, merupakan bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan setelah melakukan pekerjaan.
- f) Rekan kerja, adanya hubungan baik antar sesama karyawan
- g) Kondisi pekerjaan, terkait dengan kondisi dan suasana lingkungan pekerjaan yang dirasakan karyawan.

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index* (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja adalah

- a) bekerja pada tempat yang tepat,
- b) pembayaran yang sesuai,
- c) organisasi dan manajemen,
- d) supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan
- e) orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Menurut Mangkunegara (2013) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dengan :

- a) Kerja, terselesaikannya tugas yang diberikan kepada karyawan.
- b) Pengawasan, pemberian bimbingan dan kontrol kerja sesuai dengan pekerjaan.
- c) Upah, kesesuaian imbalan yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan.
- d) Promosi, pemberian kesempatan dalam melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar.

e) Co-worker, pendampingan dalam proses kerja bagi karyawan yang baru atau belum memahami pekerjaan secara penuh.

Robbins (2013) faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan sekerja yang mendukung.

Mangkunegara (2005 dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008) membagi 2 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor internal yang ada pada diri pegawai dan faktor eksternal yang ada pada pekerjaannya. Faktor internal yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor eksternal pada pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Rivai (2004) berpendapat bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, locus of control, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

d. Dampak kepuasan

Dampak kepuasan kerja menurut Luthans (2011) terbagi menjadi 3, yaitu :

- a) Kinerja : Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung akan memberikan hasil pekerjaan yang terbaik untuk perusahaan.
- b) *Turnover* : Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan membuat karyawan nyaman untuk bekerja didalam perusahaan, sehingga keinginan untuk pindah perusahaan akan menurun.
- c) Ketidakhadiran : Dengan terciptanya rasa puas, maka karyawan akan memiliki semangat untuk bekerja setiap hari, sehingga dapat meminimalkan tingkat absensi karyawan dalam bekerja.

Dampak kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia vital lainnya (Handoko, 2006).

3. KEPEMIMPINAN

a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mendorong dan mempengaruhi orang lain agar mampu untuk bekerja dengan baik dalam mencapai target yang telah ditentukan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu untuk memberikan contoh terbaik didalam perusahaan

dan dapat dipercaya serta bijaksana dalam mengambil keputusan.

Wahjono (2010) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan interaksi positif antara sang pemimpin dengan bawahan yang dipimpin. Faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan berkaitan dengan model penelitian yang diterapkan, kesiapan dan kematangan bawahan dalam menjalankan arahan dan instruksi pemimpin. Secara berurutan, penelitian dan teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan dalam pendekatan sifat, perilaku, dan situasional-*contingency*.

Adam (2009 dalam Rufaidah, 2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang di miliki oleh pemimpin dalam memberikan arahan, dorongan, dan menetapkan aturan dalam seluruh unsur yang terdapat di dalam organisasi atau kelompok.

Sunyoto (2012 dalam Posuma, 2013) menyatakan kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan untuk perorangan atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Pengertian kepemimpinan menurut Tead, Terry dan Hoyt (2000 dalam Kristianto, Abdi dan Nugroho, 2013) adalah

kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Menurut Wahjusumidjo (2003) kepemimpinan adalah sebagai bentuk hubungan sekelompok orang, dan hubungan antara orang yang memimpin dan yang dipimpin.

Northouse (2013) kepemimpinan adalah proses individu mempengaruhi individu atau sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Soedarmayanti (2007 dalam Sudarminingsih, Magdalena dan Wulan, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan atau aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Suhendra (2008 dalam Sudarminingsih, Magdalena dan Wulan, 2016) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mau melakukan kegiatan yang diarahkan oleh seseorang pemimpin.

Muchlas (2008) kepemimpinan adalah proses yang sangat penting dalam setiap organisasi karena kepemimpinan inilah yang akan menentukan sukses atau gagalnya sebuah organisasi. Menurut Bernadine dan Susilo Supardo (2002 dalam Sudarminingsih, Magdalena dan Wulan, 2016) kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses yang kompleks di mana pemimpin

mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau saran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih sesuai dengan situasi yang terjadi.

DuBrin (2005 dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi dalam mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan memberikan petunjuk atau perintah, tindakan yang mendorong orang lain untuk bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan melakukan koordinasi di dalam organisasi organisasi untuk mencapai suatu tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri bagi bawahan dan memberikan dukungan kepada bawahan dalam mencapai target organisasi atau perusahaan.

Siagian (2002 dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai

penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Muchlas (2008) kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan kelompok. Terry (dalam Sukarjati, Minarsih dan Warso, 2016) menyatakan bahwa: "*Leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.*" Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan atau aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Muchlas (2008) kepemimpinan dapat dihubungkan dengan teori jalan mencapai tujuan:

- a) Kepemimpinan direktif bisa menuju pada kepuasan kerja yang lebih besar jika tugas-tugas yang dihadapi bawahan itu lebih membingungkan atau banyak stres daripada kalau tugas-tugas tersebut sudah terstruktur atau sudah jelas.

- b) Kepemimpinan suportif bisa menghasilkan kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi jika bawahan sedang melaksanakan tugas-tugas yang terstruktur.
- c) Para karyawan yang pusat kontrol pribadinya bersifat internal-percaya diri dan mengontrol tujuan hidup mereka sendiri akan lebih merasa puas dengan kepemimpinan partisipatif
- d) Para karyawan yang pusat kontrol pribadinya bersifat eksternal akan lebih merasa puas dengan kepemimpinan direktif
- e) Kepemimpinan dengan orientasi keberhasilan akan meningkatkan ekspektasi bawahan bahwa usahanya akan menuju prestasi kerja yang tinggi jika tugas-tugasnya terstruktur.

Menurut Keating (1986 dalam Hendra, 2008) mengemukakan bahwa tugas kepemimpinan (*leadership function*) meliputi dua bidang utama, yaitu tugas yang berhubungan dengan pekerjaan disebut *taks function* dan tugas yang berhubungan dengan kekompakan kelompok yang disebut dengan *relation function*. Disisi lain, Selain perilaku yang berorientasi tugas dan perilaku yang berorientasi hubungan, pendekatan situasional juga mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan

oleh Hersey dan Blanchard (1990) yang dikutip oleh Sutarto (2002) bahwa:

“Situational Leadership is based on an interplay among (1) the amount of guidance and direction (task behavior) a leader give, (2) the amount of socioemotional support (relation behavior) a leader provides, and (3) the readiness (maturity) level that followers exhibit in performing a specific task, function or objective.”

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard tersebut, maka kepemimpinan situasional didasarkan pada tiga hal yang saling berpengaruh, yaitu:

- a. Sejumlah petunjuk dan pengarahan yang pemimpin berikan, hal ini disebut dengan perilaku tugas.
- b. Sejumlah pendukung emosional yang pemimpin berikan, hal ini disebut dengan perilaku hubungan.
- c. Tingkat kesiapsiagaan (kematangan) yang para bawahan tunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasaran.

Hersey dan Blanchard (1990 dalam Hendra, 2008) mengemukakan empat dasar gaya (*styles*) kepemimpinan yang lazim disebut sebagai kepemimpinan situasional (*Situational Leadership*) berdasarkan interaksi antara direction dengan support yang dideskripsikan sebagai berikut :

- a. *Telling* (Memberitahukan) adalah gaya yang digunakan pada bawahan yang tingkat kematangan / pemahaman

rendah. Orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu serta tidak kompeten atau tidak yakin dalam melaksanakan tugas tertentu. Dengan demikian, gaya “memberitahukan” yang menyediakan arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan / pemahaman rendah.

b. *Selling* (Menjajakan) digunakan untuk bawahan yang tingkat kematangannya / pemahaman rendah hingga menengah. Orang-orang yang tidak mampu melaksanakan tugas sehingga menyebabkan karyawan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas. Dalam hal ini bawahan yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang.

c. *Participating* (Mengikutsertakan) adalah gaya kepemimpinan yang digunakan untuk bawahan dengan tingkat kematangannya sedang ketinggi, yang artinya orang – orang pada tingkatan ini memiliki kemampuan untuk mengerjakan tetapi tidak memiliki dorongan untuk mengerjakan sesuatu yang diharapkan pemimpin. Ketidakmauan bawahan seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Untuk menghadapi situasi karyawan seperti ini maka pemimpin perlu untuk

melakukan komunikasi dua arah dalam mendukung dan mendorong karyawan agar mau menggunakan kemampuan yang dimiliki.

d. *Delegating* (Mendelegasikan) adalah gaya kepemimpinan bagi bawahan dengan tingkat kematangannya tinggi. Orang-orang yang tingkat kematangannya tinggi adalah orang yang mampu, mau, dan yakin untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya “mendelegasikan” yang berprofil rendah, yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan tinggi. Meskipun pemimpin masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut yang matang. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang rendah hubungan dan rendah tugas. Dalam gaya ini, pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memutuskan persoalan.

Kesimpulan dari teori-teori kepemimpinan di atas adalah kemampuan atau daya seseorang yang memiliki kekuasaan jabatan dalam memberikan dorongan dan pengaruh terhadap

bawahannya untuk dapat melakukan pekerjaan atau tugas semaksimal mungkin.

b. Dimensi/Indikator Kepemimpinan

Dimensi kepemimpinan menurut Muchlas (2008) adalah sebagai berikut:

a) Hubungan pimpinan dengan bawahan

Derajat kepercayaan diri, kepercayaan, dan hormat yang dimiliki bawahan terhadap atasannya.

b) Struktur tugas

Sejauh mana prosedur penugasan pekerjaan itu ditetapkan (pekerjaan itu terstruktur atau tidak terstruktur)

c) Kekuatan posisi

Derajat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin diukur dari variabel-variabel kekuatan seperti memperkerjakan, memberhentikan, menggaji, mempromosikan dan mendisiplinkan.

Dimensi kepemimpinan menurut Stordeur, D'hoore and Vandenberghe (2001) adalah :

1. Charisma (karismatik)
2. Inspirational role (panutan yang menginspirasi)
3. Intellectual stimulation (cerdas)
4. Individualized consideration (individualis)
5. Idealized (idealis)

6. Contingent reward (hadiah)

c. Faktor yang mempengaruhi

Mengacu pada kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (1982 dalam Susanty dan Baskoro, 2012), terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan, yaitu:

- a) *Telling* atau kemampuan untuk memberitahu anggota atas apa yang harus mereka kerjakan
- b) *Selling* atau kemampuan untuk memberikan pemikiran kepada anak buahnya tentang ide-ide yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaannya
- c) *Participating* atau kemampuan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah yang sebenarnya
- d) *Delegating* atau tingkat kepercayaan yang tinggi dari pemimpin kepada bawahan untuk melakukan tugas sendiri dengan sedikit pengarahan.

Keith Davis dalam Thoha (2003) merumuskan empat sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu:

- a) Kecerdasan, Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut

ialah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.

b) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.

d) Sikap sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Dalam istilah penelitian Universitas Ohio pemimpin itu mempunyai perhatian dan kalau mengikuti istilah penemuan michigan pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukannya beorientasi pada produksi.

d. Dampak Kepemimpinan

Berdasarkan banyaknya jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang menghubungkan variabel kepemimpinan dengan variabel lainnya maka peneliti memperoleh kesimpulan bahwa

kepemimpinan dapat berdampak terhadap beberapa variabel, yaitu:

a) Dampak terhadap kinerja

Banyak penelitian yang telah melakukan penelitian terhadap kepemimpinan dan kinerja, hal ini dikarenakan bahwa dalam proses bekerja perusahaan tidak lepas dari kebijakan dan hasil, dengan demikian dapat dilihat bahwa sebenarnya kepemimpinan dapat memberikan dampak dalam hasil pekerjaan karyawan didalam perusahaan, sebab seluruh isi didalam perusahaan selalu berkaitan dengan kebijakan pemimpin (Suryadharma, Riana dan Sintaasih, 2016)

b) Dampak terhadap kepuasan

Kepuasan juga dapat dipengaruhi oleh pemimpin, sebagai contoh dalam memberikan dan menetapkan gaji merupakan keputusan dari pemimpin, sehingga kepuasan dapat diakibatkan oleh kebijakan pemimpin dalam memberikan gaji, hal ini dikarekan gaji termasuk didalam indikator yang dapat mendorong kepuasan kerja karyawan (Bagaskoro, Fathoni dan Warso, 2016)

c) Dampak terhadap motivasi

kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu memberikan dorongan motivasi kepada karyawan agar dapat bekerja dengan baik, hal ini berarti bahwa

motivasi dapat juga didorong oleh kepemimpinan pemimpin didalam perusahaan (Supendy Rustam Margono Setiawan, Eka Afnan Troena, Surachman, 2012)

B. HASIL PENELITIAN TERDAHULU DAN HIPOTESIS

1. KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi atau mendorong orang lain untuk dapat bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan. Sedangkan kepuasan merupakan perasaan emosional senang atau tidak senang terhadap sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya. Berdasarkan hal ini dapat dihubungkan bahwa kepuasan dapat dihasilkan dari kemampuan pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Dorongan yang diberikan oleh pemimpin terhadap karyawan ataupun pemberian tugas yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat membuat karyawan tersebut merasa senang dengan pekerjaan yang diterima. Namun jika pemimpin memberikan tugas diluar kemampuan karyawan yang kemudian membebani dengan batas waktu yang relatif singkat tentunya akan membuat karyawan kesal atau merasa tidak senang dengan keputusan pemimpin dalam memberikan tugas kepada karyawan tersebut.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suryadharma, Riana dan Sintaasih (2016) menemukan hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara

variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang ada dalam perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Kristianto, Abdi dan Nugroho (2013) menemukan hasil bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Situmorang (2014) juga mendukung penelitian sebelumnya yaitu menunjukkan bahwa kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMK di Medan.

Terdapat hasil penelitian berbeda yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) yaitu hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan bisa saja menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa

pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan, sehingga hipotesisnya adalah:

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

2. KEPUASAN TERHADAP KINERJA

Kepuasan kerja karyawan dapat didefinisikan sebagai perwujudan atas perasaan senang atau tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Karyawan dengan kinerja yang baik dapat disebabkan oleh adanya perasaan senang yang dirasakan karyawan dalam bekerja, hal ini terjadi karena jika karyawan tersebut senang maka akan cenderung membuat karyawan menjadi lebih ingin untuk memberikan usaha-usaha terbaiknya dalam bekerja, sehingga dampaknya dapat menghasilkan pekerjaan yang baik.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) menemukan hasil penelitian yang membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bagaskoro, Fathoni dan Warso (2016) mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sahlan, Mekel dan Trang (2015) mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Sulut Cabang Airmadidi. Artinya setiap terjadi peningkatan kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT Bank Sulut dan sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan oleh Sukarjati, Minarsih dan Warso (2016) menemukan hasil bahwa variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin meningkatnya spesialisasi jenis pekerjaan maka kinerja pegawai di Kantor Dinas Pengelolaan keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin meningkat pula.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bodroastuti dan Ruliaji (2016) menemukan hasil yang berbeda dengan penelitian lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis mengambil kesimpulan dari perbandingan hasil yang lebih dominan terhadap variabel kepuasan dan kinerja, sehingga hipotesisnya adalah:

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

3. KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA SECARA LANGSUNG

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting didalam perusahaan, tanpa adanya pemimpin yang mampu melaksanakan kepemimpinan yang baik maka akan menyebabkan kegagalan didalam perusahaan. Kepemimpinan juga tidak dapat berjalan sendiri, dalam prosesnya tetap dibutuhkan orang-orang berkompeten dalam mewujudkan atau menjalankan tugas-tugas tertentu. Orang-orang yang berkompeten tersebut adalah karyawan, karyawan dapat dikatakan sebagai penggerak didalam perusahaan, sehingga penting bagi pemimpin dalam memberikan perhatian terhadap karyawan. Perhatian ini dapat berbentuk sistem kerja atau pedoman kerja bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, dengan adanya sistem kerja atau pedoman kerja yang baik, maka karyawan akan lebih mudah dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga karyawan dapat memberikan hasil kerja yang maksimal bagi pemimpin dan perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa kinerja dapat dihasilkan oleh karyawan yang diberikan kemudahan dalam bekerja dan mendapat dorongan yang baik dari pemimpin.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widyawatiningrum, Suryadi dan Rizal (2015) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat

menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian terdahulu Sudarminingsih, Magdalena dan Wulan (2016) menemukan bahwa variabel kepemimpinan secara persial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan merupakan variabel yang berada pada urutan ketiga sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryadharma, Riana dan Sintaasih (2016) mendapatkan hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *Standardized coefficients beta* sebesar 0,223. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Penelitian terdulu yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) menemukan hasil penelitian yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk memengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai

dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

Berdasarkan hal di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan didalam perusahaan atau organisasi dapat memberikan dampak terhadap kinerja karyawan, sebab dalam proses bekerja diperlukan kebijakan-kebijakan yang tepat, sehingga proses dalam bekerja dapat berjalan dengan lancar dan sukses. Pengambilan keputusan ini tentunya merupakan tanggung jawab pemimpin, hal ini menjelaskan bahwa kinerja yang baik tidak akan lepas kaitannya dengan kepemimpinan seorang pemimpin. Oleh karena itu hipotesisnya adalah :

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja secara langsung.

4. PENGARUH SECARA TIDAK LANGSUNG KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN SEBAGAI INTERVENING.

Peran seorang pemimpin dalam menjamin kesuksesan perusahaan menjadi sebuah tanggung jawab yang sangat berat, seluruh beban perusahaan ditanggung oleh pemimpin jika perusahaan itu gagal, namun jika terjadi sebaliknya justru akan menjadi sebuah prestasi yang membanggakan bagi pemimpin tersebut.

Pemimpin sangat membutuhkan karyawan atau bawahan yang benar-benar mampu bekerja dengan baik dan bersaing secara

langsung, hal ini terjadi karena keberhasilan perusahaan tidak lepas dari turut serta karyawan di dalamnya.

Untuk dapat mewujudkan perusahaan yang berhasil diperlukan adanya kepedulian dan perhatian yang baik kepada karyawannya, sebab situasi yang dirasakan oleh karyawan tentunya akan menjadi cerminan kinerja yang karyawan tersebut berikan untuk perusahaan.

Menurut Kennedy & Anderson (2002) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, namun hal tersebut turut didorong adanya perasaan yang dirasakan karyawan.

Namun tidak menjadi suatu hal yang pasti jika karyawan tersebut senang akan memberikan kinerja terbaiknya, justru dapat terjadi sebaliknya karena kemungkinan besar ada faktor penghambat seperti kurang ahli dalam pekerjaannya atau dikarenakan hasil kinerja karyawan lain lebih baik dari karyawan tersebut yang justru memberikan penilaian kalau hasil pekerjaan tersebut standar.

Hal diatas menggambarkan terdapat ketidakpastian tentang keberhasilan kinerja didalam perusahaan meski dalam situasi pemimpin yang sudah sangat bagus, sebab besar kemungkinan pemimpin yang bagus dapat memberikan kepuasan kerja yang baik, namun justru karena karyawan tersebut sudah merasa senang maka karyawan bekerja secara santai sehingga hasilnya kurang maksimal.

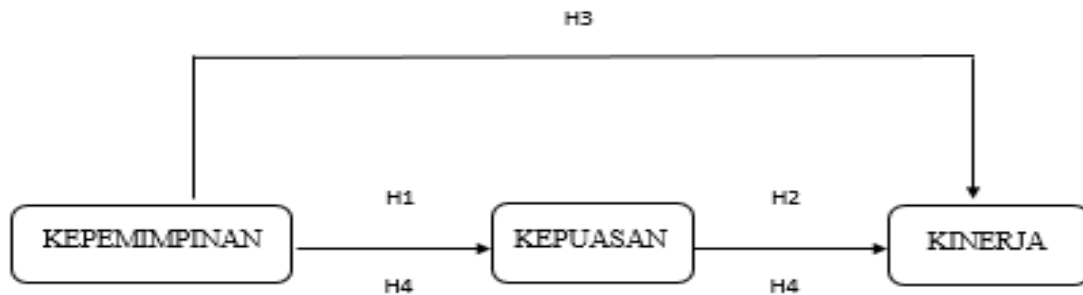
Hal lain yang mungkin terjadi tidak sejalan dengan proses yang ada seperti kepemimpinan yang terlalu memberikan tekanan dan

selalu menyalahkan karyawan sehingga karyawan merasa tidak senang akibat tidak dihargai oleh pemimpinnya justru dapat bekerja sangat baik di karenakan karyawan tersebut takut dengan tekanan yang diberikan oleh pemimpinnya sehingga karyawan tersebut bekerja secara maksimal meskipun dalam keadaan terpaksa. Situasi yang sejalan dapat terjadi ketika pemimpin yang bagus mampu menciptakan rasa kepuasan bagi karyawannya sehingga karyawan tersebut juga turut memberikan balasan dengan hasil kerja yang sangat baik.

Berdasarkan analisis diatas maka dapat ditarik kesimpulan kepuasan kerja merupakan faktor yang penting untuk mewujudkan kinerja yang baik di perusahaan. Karena kepuasan kerja dapat menjadi penghubung antara kebijakan kepemimpinan dengan kinerja yang diharapkan. Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (1) Afrismianto, wahyudi, yuniawan (2015), (2) Widyawatiningrum, suryadi dan rizal (2015), (3) Satriowati, Paramita dan Hasiholan (2016). Berdasarkan hal diatas, maka hipotesisnya adalah :

H4 : Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai variabel yang memediasi atau intervening.

C. MODEL PENELITIAN



Gambar 2.1. Model Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang menjadi fokus utama. Variabel tersebut disesuaikan dengan fenomena yang terjadi didalam perusahaan yang dijadikan sebagai dasar penelitian ini.

Variabel pertama adalah variabel kepemimpinan, variabel ini berkaitan langsung dengan fenomena yang terjadi diperusahaan. Variabel kepemimpinan ini selanjutnya dihubungkan dengan variabel intervening yang berupa kepuasan kerja karyawan. Alasan menghubungkan variabel ini dikarenakan kepuasan kerja dapat terwujud dengan adanya kepemimpinan yang baik, sehingga memungkinkan bahwa kepuasan kerja karyawan ditentukan dari kepemimpinan pemimpin didalam perusahaan. Jika kepemimpinan di dalam perusahaan tersebut baik dan memiliki kebijakan yang bagus tentunya akan dapat turut mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan, sehingga apabila kepemimpinan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Variabel kepuasan ini juga dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada dasarnya seseorang dapat bekerja dengan baik

dalam situasi nyaman dan menyenangkan, sehingga besar kemungkinan jika seorang karyawan senang dapat mendorong meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Sebab dalam logika penelitian dikatakan apabila kepuasan seseorang tersebut tinggi maka dapat mendorong peningkatan kinerja orang tersebut karena mereka nyaman dan senang dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Jika pemimpin mampu untuk memberikan aturan, sistem kerja dan pedoman dalam bekerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan, maka dapat membuat karyawan merasa mendapat kemudahan dalam bekerja, sehingga hasil yang diberikan oleh karyawan juga turut menjadi baik. Hal ini dikarenakan jika kepemimpinan pemimpin didalam perusahaan baik maka dapat menciptakan atau mendorong terciptanya kinerja karyawan yang tinggi, karena kebijakan pemimpin memberikan pengaruh terhadap kesesuaian target yang ada didalam perusahaan.