

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam perusahaan, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Untuk itulah eksistensi sumber daya manusia dalam perusahaan sangat kuat (Respatiningsih, 2015). Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang ikut terlibat secara langsung dalam menjalankan kegiatan perusahaan dan berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan. Hal yang perlu diperhatikan perusahaan adalah meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat menciptakan kinerja karyawan yang berprestasi.

Kinerja merupakan salah satu faktor dalam keberhasilan perusahaan. Tuntutan akan kinerja yang tinggi memang sudah menjadi bagian dari sebuah perusahaan. Kinerja bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2015). Kinerja diharapkan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan sesuai dengan standar. Penerapan kinerja karyawan dapat meningkatkan eksistensi perusahaan dan membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih efektif.

Suatu kinerja karyawan dapat memiliki dampak yang positif ataupun negatif dalam keberlangsungan suatu perusahaan. Jika kinerja karyawan dalam suatu perusahaan baik akan dapat memaksimalkan produktivitas perusahaan, pencapaian target perusahaan, peningkatan nilai perusahaan serta tercapainya tujuan perusahaan. Akan tetapi, jika kinerja karyawan buruk akan berdampak buruk pula pada perusahaan seperti terhambatnya produktivitas perusahaan, sistem komunikasi dalam perusahaan yang mengakibatkan koordinasi tidak berjalan dengan baik serta terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan.

CV. Dayuhsini Denpasar Timur merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penyedia bahan makanan yang berlokasi di Jl. Wr. Supratman No. 262 Denpasar Timur. CV. Dayuhsini Denpasar Timur memiliki 50 karyawan pada masing-masing posisi yang ditempatinya. Adapun data posisi karyawan pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Jumlah Karyawan CV. Dayuhsini Pada Tahun 2021**

| No     | Posisi/Jabatan       | Jumlah |
|--------|----------------------|--------|
| 1      | Direktur             | 1      |
| 2      | Operasional          | 3      |
| 3      | <i>Merchandising</i> | 5      |
| 4      | Administrasi         | 5      |
| 5      | <i>Accounting</i>    | 7      |
| 6      | Staff Toko           | 30     |
| Jumlah |                      | 50     |

Sumber: CV. Dayuhsini Denpasar Timur (2021)

Dari Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang bekerja pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur yaitu berjumlah 50 karyawan yang terbagi dalam beberapa posisi atau jabatan yang ditepati.

Standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif, aspek kuantitatif yaitu proses kerja dan kondisi pekerjaan, waktu yang dipergunakan melaksanakan pekerjaan serta jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja. Sedangkan aspek kualitatif yaitu ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, tingkat kemampuan dalam bekerja dan kemampuan menganalisis. Semakin baik standar pekerjaan yang diberikan, maka semakin baik pula kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Hal ini yang diharapkan oleh CV. Dayuhsini Denpasar Timur pada pencapaian kinerja karyawannya.

Untuk mengetahui seberapa optimalnya kinerja karyawan pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur dilihat dari data penilaian kinerja karyawan pada tahun 2019-2020, adapun data penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Kinerja Karyawan CV. Dayuhsini Denpasar Timur**

| <b>Perilaku Kerja<br/>2019</b> | <b>Bobot<br/>(%)</b> | <b>Nilai<br/>(%)</b> | <b>Skor<br/>(%)</b> | <b>Perilaku Kerja<br/>2020</b> | <b>Bobot<br/>(%)</b> | <b>Nilai<br/>(%)</b> | <b>Skor<br/>(%)</b> |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|--------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Kedisiplinan                   | 10                   | 70                   | 7                   | Kedisiplinan                   | 10                   | 60                   | 6                   |
| Tanggung Jawab                 | 10                   | 70                   | 7                   | Tanggung Jawab                 | 10                   | 60                   | 6                   |
| Kerjasama                      | 10                   | 85                   | 8,5                 | Kerjasama                      | 10                   | 70                   | 7                   |
| Kepemimpinan                   | 10                   | 75                   | 7,5                 | Kepemimpinan                   | 10                   | 60                   | 6                   |
| <b>Hasil Kerja<br/>2019</b>    | <b>Bobot<br/>(%)</b> | <b>Nilai<br/>(%)</b> | <b>Skor<br/>(%)</b> | <b>Hasil Kerja<br/>2020</b>    | <b>Bobot<br/>(%)</b> | <b>Nilai<br/>(%)</b> | <b>Skor<br/>(%)</b> |
| Kualitas Kerja                 | 20                   | 80                   | 16                  | Kualitas Kerja                 | 20                   | 70                   | 14                  |
| Kuantitas Kerja                | 20                   | 80                   | 16                  | Kuantitas Kerja                | 20                   | 70                   | 14                  |
| Keterampilan                   | 20                   | 80                   | 16                  | Keterampilan                   | 20                   | 80                   | 16                  |
| Jumlah                         | 100                  |                      | 78                  | Jumlah                         | 100                  |                      | 69                  |

Sumber: CV. Dayuhsini Denpasar Timur (2021)

Dari Tabel 1.2 menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur mengalami penurunan pada tahun 2019 dengan skor yaitu 78% menjadi 69% pada tahun 2020.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti komunikasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Komunikasi dalam suatu perusahaan merupakan faktor yang sangat penting dalam menjalani interaksi antara satu dengan yang lainnya. Apabila tidak adanya suatu komunikasi, seluruh karyawan dalam perusahaan tersebut tidak dapat mengetahui apa yang harus mereka lakukan untuk perusahaannya, pemimpin tidak dapat menerima masukan informasi dan para penyedia tidak dapat memberikan instruksi.

Komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain agar dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud (Wibowo, 2015). Menurut Handoko (2017) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Sistem komunikasi yang digunakan pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur menerapkan sistem komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi horizontal. Komunikasi ke bawah dimulai manajemen puncak mengalir ke bawah melalui tingkatan manajer sampai ke karyawan paling bawah dengan maksud untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, saran, nasehat dan penilaian kepada bawahan tentang tujuan kebijaksanaan perusahaan. Fungsi komunikasi ke atas adalah untuk memberikan informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkat bawah, bentuk komunikasi ini berupa laporan, penjelasan, gagasan dan permintaan pengambilan keputusan.

Penyampaian komunikasi pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur baik secara lisan maupun tertulis melalui beberapa media. Adapun data tentang media yang digunakan dalam penyampaian komunikasi pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Media Komunikasi Pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur**

| No | Media Komunikasi       | Jenis       | Keterangan | Jumlah |
|----|------------------------|-------------|------------|--------|
| 1  | Tata Tertib Perusahaan | Pamflet     | P          | 3      |
| 2  | Telephone + Fax        | Kabel       | P & T      | 3      |
| 3  | Papan Pengumuman       | White Board | P & T      | 1      |
| 4  | Ruang Rapat            | Ruang Rapat | B          | 1      |
| 5  | Internet               | Internet    | P          | 5      |
| 6  | Komputer               | Pentium TV  | P & T      | 5      |
|    |                        | Jumlah      |            | 18     |

Sumber: CV. Dayuhsini Denpasar Timur (2021)

Keterangan: P: Perbarui

T: Perlu Dilakukan Penambahan

B: Perlu Dilakukan Perbaikan

Data Tabel 1.3 menunjukkan bahwa semua sarana atau media yang digunakan dalam penyampaian informasi pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur masih perlu dilakukan penambahan, pembaharuan dan perbaikan pada beberapa item media komunikasi tersebut. Pada media komunikasi melalui ruang rapat di CV. Dayuhsini Denpasar Timur perlu dilakukan perbaikan dikarenakan AC yang panas sehingga tidak nyaman saat berada di ruang rapat serta ruangan yang hanya berkapasitas 10 karyawan. Selain itu, untuk media komunikasi melalui telepon hanya tersedia 3 unit yang berada di ruang direktur, ruang operasional dan ruang *accounting* sehingga karyawan *merchandising* maupun karyawan lainnya yang belum memiliki fasilitas telepon tidak dapat melakukan komunikasi secara maksimal dengan direktur,

operasional maupun *accounting* karena komunikasi masih dilakukan dengan menggunakan *handphone* pribadi ataupun *whatsapp* sehingga pesan yang diterima hanya berupa visual dan bukan pesan verbal.

Selain itu, fenomena yang terjadi pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur yaitu terdapat kendala dalam proses komunikasi terutama dengan sesama karyawan, berdasarkan hasil wawancara menyatakan bahwa komunikasi didalam perusahaan belum berjalan secara maksimal. Hal ini dikarenakan masih ada hambatan dalam penyampaian suatu informasi dari manajer operasional kepada karyawan, salah satunya adalah bagian *merchandising*. Hambatannya adalah banyaknya saluran yang harus dilalui seperti informasi kepala operasional kepada karyawan masih harus melalui beberapa kepala bagian dan informasi hanya disampaikan secara visual oleh atasan, tidak ada aturan atau SOP secara tertulis yang memudahkan karyawan memahami informasi yang diterima. Sehingga kemungkinan berubahnya informasi akan besar. Hal ini dapat dimaklumi sebab, setiap saluran yang ikut menyampaikan informasi tersebut mempunyai kecenderungan untuk merubahnya sesuai kepentingan pribadi.

Adapun hasil penelitian sebelumnya mengenai komunikasi yaitu menurut Ernika (2016) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian Morsen (2020) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Rachmadi (2016) menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan faktor terbesar yang dapat mempengaruhi seorang karyawan. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam meningkatkan kinerja karyawan (Suparmi, 2010). Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok (Thoha, 2011:262). Menurut Robbin (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan karyawan dimana pemimpin berupaya mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Adapun hasil penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan yaitu menurut Isvandiari (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian Amirudin (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Wahyu (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dapat diukur dengan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan tersebut (Wibowo, 2015). Menurut Handoko (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Fenomena yang berkaitan dengan kepuasan kerja pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur adalah karyawan yang sudah lama bekerja belum puas terhadap gaji yang mereka terima. Hal ini dikarenakan gaji yang mereka terima sama dengan karyawan yang baru bergabung dan pekerjaan yang dilakukan lebih banyak dibandingkan dengan karyawan yang baru. Oleh sebab itulah yang menyebabkan beberapa karyawan memiliki kinerja yang kurang baik. Disisi lain, promosi jabatan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di CV. Dayuhsini Denpasar Timur. Promosi merupakan hal yang ditunggu-tunggu karyawan untuk dapat naik tingkat dari jabatan atau pekerjaan sebelumnya ke jabatan yang lebih tinggi, namun pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur karyawan merasa kesulitan untuk mendapatkan promosi jabatan pekerjaannya, hal ini dikarenakan CV. Dayuhsini Denpasar Timur tidak menetapkan prosedur yang pasti untuk karyawan agar dapat naik ke level yang lebih tinggi.

Adapun hasil penelitian sebelumnya mengenai kepuasan kerja yaitu menurut Deni (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Cahyani (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Changgriawan (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk menganalisis “Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan CV. Dayuhsini Denpasar Timur”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur?
- 2) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Dayuhsini Denpasar Timur.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis yaitu:

##### 1) Kegunaan Teoritis

Sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia khususnya yang terkait dengan masalah yang dihadapi oleh tenaga kerja pada setiap perusahaan, referensi bagi para peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan masalah pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta sebagai bahan acuan pengetahuan bagi mereka yang tertarik untuk melakukan kajian pada bidang yang sama, baik itu dari kalangan mahasiswa atau kalangan umum.

##### 2) Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan informasi bagi pihak perusahaan yang dapat membantu manajemen dalam memberikan keputusan. Hasil ini diharapkan dapat menambah khazanah perpustakaan di kampus dengan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang akan dilakukan di kemudian hari.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Goal Setting Theory***

Teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) dikembangkan oleh Locke pada tahun 1968. Teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori penetapan tujuan adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan meningkatkan prestasi kerja (kinerja) yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan. Locke menyatakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

##### **2.1.2 Komunikasi**

###### **1) Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain agar dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud (Wibowo, 2015). Menurut Handoko (2017) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian ide-ide dan informasi berupa perintah dan petunjuk kerja dari seorang pimpinan kepada karyawan atau para bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas kerja dengan sebaik-baiknya (Hamali, 2016). Menurut Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide atau pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian ide atau pesan dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain dapat memahami tujuan yang dimaksud.

## 2) Indikator Komunikasi

Adapun indikator komunikasi menurut Wibowo (2015) adalah sebagai berikut:

### a) Kemudahan Dalam Memperoleh Informasi

Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi. Dalam proses komunikasi akan terwujud kelancaran dalam permintaan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.

### b) Intensitas Komunikasi

Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu perusahaan.

c) Efektivitas Komunikasi

Efektivitas komunikasi artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

d) Tingkat Pemahaman Pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.

e) Perubahan Sikap

Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

### 2.1.3 Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok (Thoha, 2011:262). Menurut Robbin (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan karyawan dimana pemimpin berupaya mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Kuesmono, 2013). Menurut Sutrisno (2015:213) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain dan untuk melakukan sesuatu agar tercapai hasil yang diharapkan.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seni atau kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya.

## 2) Indikator Kepemimpinan

Adapun indikator kepemimpinan menurut Siagian (2015:121) adalah sebagai berikut:

### a) Iklim Saling Mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim atau suasana saling mempercayai atau mendukung. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila dipihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan dari atasannya.

b) Penghargaan Terhadap Ide Bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seseorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan perusahaan dia bekerja.

c) Memperhitungkan Perasaan Pada Bawahan

Perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

d) Perhatian Pada Kenyamanan Kerja Bagi Para Bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan kenyamanan kerja para bawahannya.

e) Perhatian Pada Kesejahteraan Bawahan

Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung serta memperlihatkan perhatian dari segi kesejahteraan mereka. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

- f) Memperhitungkan Faktor Kepuasan Kerja Para Bawahan Dalam Menyelesaikan Tugas-Tugas Yang Dipercayakan Padanya  
Seorang pemimpin harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.
- g) Pengakuan Atas Status Para Bawahan Secara Tepat Dan Profesional  
Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional.

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

##### **1) Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan tersebut (Wibowo, 2015). Menurut Luthans dan Purwanto (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan

kerjanya (Handoko, 2017). Menurut Cemal, *et al.*, (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional positif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, dimana sikap tersebut karena adanya kesesuaian harapan dan kenyataan yang diterima karyawan ditempat kerja.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional karyawan baik itu positif atau negatif terhadap lingkungan kerja dan pekerjaan mereka.

## 2) Indikator Kepuasan Kerja

Adapun indikator kepuasan kerja menurut Luthans dan Adolfinia (2014) adalah sebagai berikut:

### a) Pekerjaan Itu Sendiri

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan.

### b) Gaji

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

### c) Promosi

Kesempatan promosi terlihat mempunyai efek yang berbeda-beda dalam kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi mempunyai bentuk yang berbeda dan yang menyertai penghargaan.

### d) Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja yang pertama berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh.

e) Rekan Kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sutrisno, 2015). Menurut Moeheriono (2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan seharusnya mendapatkan perhatian dari pimpinan perusahaan, mengingat kinerja karyawan akan menjadi sumber utama dari kinerja perusahaan. Dengan kata lain, maju atau tidaknya suatu perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh kinerja perusahaan yang bersumber dari kinerja individu (Mangkunegara, 2017).

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan yang dapat dipertanggung jawabkan sesuai perannya di dalam perusahaan disertai kemampuan, kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

## 2) Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Ardansyah (2014) adalah sebagai berikut:

### a) Kuantitas

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

### b) Kualitas

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja.

### c) Keandalan

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerja sama.

### d) Inisiatif

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan.

e) Kerajinan

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga bersifat rutin.

f) Sikap

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja.

g) Kehadiran

Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu jam kerja yang telah ditentukan.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

1) Hubungan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

a) Penelitian yang dilakukan Ernika (2016) dengan judul Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inti Tractors Samarinda. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b) Penelitian yang dilakukan Morsen (2020) dengan judul Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Utama Metal Abadi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

c) Penelitian yang dilakukan Rachmadi (2016) dengan judul Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Timah Makmur. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2) Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

- a) Penelitian yang dilakukan Isvandiari (2018) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Central Capital Futures Cabang Malang. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b) Penelitian yang dilakukan Amirudin (2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. SAMKO Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c) Penelitian yang dilakukan Wahyu (2016) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Damri. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 3) Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- a) Penelitian yang dilakukan Deni (2018) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Mutu Checker Dry PT. Aneka Bumi Pratama (ABP) Palembang. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b) Penelitian yang dilakukan Cahyani (2020) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Salatiga). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

c) Penelitian yang dilakukan Changgriawan (2017) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di One Way Production. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat disusun tabel mapping jurnal sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Mapping Jurnal**

| No | Keterangan                                                                                      | Variabel |    |    |   | Hasil Penelitian                                                        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----|----|---|-------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                 | X1       | X2 | X3 | Y |                                                                         |
| 1  | Ernika (2016)<br>Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inti Tractors Samarinda | √        |    |    | √ | Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 2  | Morsen (2020)<br>Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Utama Metal Abadi            | √        |    |    | √ | Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 3  | Rachmadi (2016)<br>Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Timah Makmur          | √        |    |    | √ | Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan                  |

|   |                                                                                                                                                                         |  |   |   |   |                                                                                         |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Isvandiari (2018)<br>Pengaruh<br>Kepemimpinan Dan<br>Disiplin Kerja<br>Terhadap Kinerja<br>Karyawan Pada PT.<br>Central Capital<br>Futures Cabang<br>Malang             |  | √ |   | √ | Kepemimpinan<br>berpengaruh positif<br>dan signifikan<br>terhadap kinerja<br>karyawan   |
| 5 | Amirudin (2020)<br>Pengaruh<br>Kepemimpinan<br>Terhadap Kinerja<br>Karyawan Pada PT.<br>SAMKO Indonesia                                                                 |  | √ |   | √ | Kepemimpinan<br>berpengaruh positif<br>dan signifikan<br>terhadap kinerja<br>karyawan   |
| 6 | Wahyu (2016)<br>Pengaruh<br>Kepemimpinan Dan<br>Budaya Organisasi<br>Terhadap Kinerja<br>Karyawan Perusahaan<br>Umum Damri                                              |  | √ |   | √ | Kepemimpinan<br>tidak berpengaruh<br>terhadap kinerja<br>karyawan                       |
| 7 | Deni (2018) Pengaruh<br>Kepuasan Kerja Dan<br>Beban Kerja Terhadap<br>Kinerja Karyawan<br>Departemen Mutu<br>Checker Dry PT.<br>Aneka Bumi Pratama<br>(ABP) Palembang   |  |   | √ | √ | Kepuasan kerja<br>berpengaruh<br>positif dan<br>signifikan terhadap<br>kinerja karyawan |
| 8 | Cahyani (2020)<br>Pengaruh Komitmen<br>Organisasi Dan<br>Kepuasan Kerja<br>Terhadap Kinerja<br>Karyawan (Studi Pada<br>Perusahaan Daerah<br>Air Minum Kota<br>Salatiga) |  |   | √ | √ | Kepuasan kerja<br>berpengaruh<br>positif dan<br>signifikan terhadap<br>kinerja karyawan |
| 9 | Changgriawan (2017)<br>Pengaruh Kepuasan<br>Kerja Dan Motivasi<br>Kerja Terhadap<br>Kinerja Karyawan Di<br>One Way Production                                           |  |   | √ | √ | Kepuasan kerja<br>tidak berpengaruh<br>terhadap kinerja<br>karyawan                     |