

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Masalah Sumber Daya Manusia (SDM) saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian bagi suatu organisasi/perusahaan untuk bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat (Budiartha *et al.* 2015). SDM di dalam organisasi erat kaitannya dengan strategi organisasi secara menyeluruh serta perencanaan SDM yang baik (Radhian, 2016). Sumber daya manusia yang handal merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan di era globalisasi (Rumondor, 2016). Aparatur pemerintah dituntut bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintahan dan pembangunan serta meningkatkan kinerja.

Kinerja menurut Fahmi (2014) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2016:97). Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat

dihindari. Kinerja pegawai perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada pegawai atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku pegawai.

Menurut Rivai (2015:79), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dengan adanya kinerja pegawai yang baik akan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2010).

Menurut Prabu (2010:68), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi atau perusahaan serta dari pihak pegawai itu sendiri. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas.

Menurut Sulistyawati, (2010:228) adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mencerminkan Kinerja pegawai yaitu : prestasi kerja, disiplin kerja, efektivitas dan efisiensi kerja, tanggung jawab, kehadiran, hubungan antar sesama. Faktor pertama yang mempengaruhi Kinerja pegawai adalah pengaruh *Servant Leadership*. *Servant Leadership* dapat menjadi alternatif kepemimpinan dalam masa perubahan organisasi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hariyono:2020) menyatakan bahwa *Servant Leadership* adalah kepemimpinan yang melayani, memperdayakan dan mengembangkan pegawai dengan kerendahan hati, kemurnian hati, dan menghargai sesama.

Servant Leadership memiliki pengaruh spiritual dan emosi pada motivasi kerja dan kesejahteraan pegawai. *Servant Leadership* itu memiliki pengaruh dalam mempengaruhi kinerja pegawai (Andreani, 2020). Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan penerapan *Servant Leadership* pada suatu organisasi/instansi maupun suatu perusahaan adalah untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan nyaman. Kepimpinan yang melayani diharapkan dapat menumbuhkan tanggung jawab pegawai pada pekerjaannya.

Beberapa penelitian tentang pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai yang telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Pohan (2021) menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Darmawan (2021), menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Sandra, dkk (2018) menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai. Hasil penelitian Hariyono (2020) menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah Iklim Organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang optimal.

Pencapaian kinerja pegawai itu sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah Iklim Organisasi. Menurut Prabu (2010:68), Tercapai kinerja suatu perusahaan ataupun tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh Iklim Organisasi yang kondusif akan mengelola kebutuhan - kebutuhan organisasi secara optimal, sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan yang menunjang tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja pegawai dibuktikan dengan adanya hubungan yang signifikan antara Iklim Organisasi dan kinerja pegawai.

Menurut Wirawan (2016) Iklim Organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi kinerja seorang pegawai dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim Organisasi yang dirasakan tidak menyenangkan ini membuat para pegawai merasa bahwa lingkungan kerjanya tidak menciptakan suasana yang membawa dirinya untuk mencapai aktivitas dengan baik, sehingga tidak memberikan energi atau daya bagi dirinya untuk menunjukkan kinerja yang optimal.

Berbeda halnya dengan hasil penelitian Pasaribu (2016). Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah iklim organisasi tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hendaknya pimpinan mampu menciptakan suasana yang aman dan nyaman yang membuat terjalinnya komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai. Pimpinan sebaiknya memberikan kesempatan para pegawai dalam menangani masalah baru yang akan menambah pengalaman mereka. Instansi juga memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengikuti diklat yang akan membuat mereka semakin betah untuk bekerja di suatu organisasi.

Saat ini kualitas kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia masih belum dapat dikatakan baik secara keseluruhan (Pakpahan *et al.* 2014). Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan Aparatur Negara yang bertugas menjadi abdi masyarakat dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat. PNS juga menjadi panutan bagi setiap masyarakat sesuai dengan Undang - Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Untuk dapat mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) Organisasi membutuhkan adanya sumber daya manusia yang berpotensi, baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan dalam melayani masyarakat. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntunan perkembangan masyarakat. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 tentang

Aparatur Sipil Negara, pasal 77 menyebutkan bahwa hasil penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan PNS dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti pelatihan.

Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja PNS adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau tidak berhasil seorang pegawai dan untuk mengetahui kekurangan - kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pasal 75 terkait penilaian kinerja dan pasal 76 (2) yang berbunyi bahwa penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana adalah Lembaga yang mengelola administrasi dan menunjang kegiatan Tri Civitas Akademika Kampus khususnya pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana. Pegawai merupakan salah satu faktor produksi yang terpenting dalam suatu instansi, tanpa mereka betapa sulitnya instansi mencapai tujuan, merekalah yang menentukan maju mundurnya suatu instansi, dengan memiliki tenaga-tenaga kerja yang terampil dengan motivasi tinggi instansi telah mempunyai aset yang sangat mahal, sebab pada dasarnya manusia merupakan subyek dan obyek pembangunan yang

merupakan faktor yang sangat penting, terutama peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi prioritas yang utama.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan pada pegawai Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana masih ada pegawai yang tidak masuk tanpa alasan dan terlambat walaupun sudah diberi sanksi akan dipotong tunjangan apabila pegawai tersebut tidak masuk, hal ini ditunjukkan dari data absensi pegawai Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana

Tabel 1.1
Rekapitulasi data absensi pegawai Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana Tahun 2023

No	Bulan	Alpha (A)
1	Januari	8
2	Februari	6
3	Maret	9
4	April	7
5	Mei	6
6	Juni	8
7	Juli	8
8	Agustus	12
9	September	7
10	Oktober	15
11	November	6
12	Desember	13

Sumber : Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana, 2023

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa jumlah pegawai Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana yang tidak hadir tanpa pemberitahuan (alpha) tertinggi pada bulan Oktober 2023 yaitu sebanyak 15 orang, banyaknya jumlah absen (alpha) pegawai ini akan membawa dampak terhadap kinerja pegawai, terutama pada pencapaian kinerja yang tidak memenuhi target. Peneliti juga melihat jalinan komunikasi antar sesama pegawai kurang baik sehingga terjadi tumpang tindih dalam menyelesaikan tugas, serta pegawai kurang peka dengan aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh sesama pegawai lainnya, maksudnya ketika ada beberapa

tugas yang belum di laksanakan oleh beberapa pegawai, pegawai kurang membantu pegawai lainnya untuk menyelesaikan tugasnya.

Selain terkait kinerja pemimpin juga mendapatkan informasi dari beberapa pegawai terkait sikap pemimpin, beberapa pegawai menyatakan pimpinan kurang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap pegawai dan mengakui kontribusi pegawai dalam tim serta kedekatan pemimpin dengan para pegawai belum terjalin dan jarang turun langsung untuk memberikan pengarahan kepada pegawai. Pemimpin juga kerap kali menunjukkan sikap kurang kasih sayang terhadap pegawainya. *Servant Leadership* berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat melayani pengikutnya. Pemimpin yang menerapkan *Servant Leadership* akan membangun kepercayaan, rasa adil, dan simpati dari pegawai. Sikap terbuka, peduli, visioner, objektif, dan bijaksana seorang *Servant Leader* akan memberi pengaruh pada pegawai untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Koordinator SDM, Sub Koordinator SDM Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana menemukan beberapa permasalahan dimana kurangnya peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi serta menurunnya kebanggaan pegawai yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan kurang baik. Iklim Organisasi yang kondusif akan mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal, sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan yang menunjang tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja pegawai.

Menurut Robbins (2016:312) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara seberapa banyak ganjaran yang diterima seorang pekerja dan seberapa banyak yang diyakini haruslah diterima. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:117) menyatakan bahwa: Kepuasan Kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan yang mana pegawai memandang pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Octaviannand *et.al* (2017) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Lebih lanjut Shaju & Subhashi (2017) menemukan bahwa pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi mempunyai evaluasi kinerja pegawai yang lebih tinggi. Berbeda dengan hasil yang diperoleh pada penelitian Tobing (2018) yang menemukan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan pada pegawai Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana beberapa pegawai menyatakan imbalance yang tidak sesuai dan terjadinya suatu kesenjangan. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya

akan timbul sikap maupun tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Sebaliknya pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dalam memberikan pelayanan di bandingkan pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Sutrisno, 2009:75).

Ketika seorang pemimpin menerapkan prinsip-prinsip *servant leadership*, seperti empati, perhatian terhadap kebutuhan anggota tim, dan mendukung pertumbuhan mereka, hal ini cenderung meningkatkan kepuasan kerja anggota timnya. *Servant leaders* mendukung pertumbuhan dan pengembangan pribadi anggota tim mereka. Dengan menyediakan pelatihan, dukungan, dan umpan balik yang konstruktif, mereka membantu anggota tim untuk mencapai potensi maksimal mereka dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Ketika pegawai merasa bahwa lingkungan kerja mereka positif dan mendukung, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Misalnya, budaya yang mempromosikan kolaborasi, dukungan manajemen yang kuat, dan penghargaan atas kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan berkinerja tinggi. Mereka mungkin lebih termotivasi untuk mencapai tujuan kerja, lebih cenderung berpartisipasi dalam inisiatif perusahaan, dan kurang cenderung absen atau meninggalkan pekerjaan.

Kepuasan kerja yang tinggi, yang merupakan hasil dari penerapan prinsip-prinsip *servant leadership* dan iklim organisasi, secara positif dapat

mempengaruhi kinerja pegawai dalam tim. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan berkinerja tinggi. Oleh karena itu, kepuasan kerja bertindak sebagai mediasi antara praktik *servant leadership* dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai dalam tim. Dengan kata lain, *servant leadership* dan iklim organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja pegawai dalam tim atau organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alfathir (2022) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memediasi *servant leadership* terhadap kinerja. Lebih lanjut Tafsir, dkk (2022) dan Sapitra (2021) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel memediasi pada pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil yang diperoleh pada penelitian Octaviani (2022) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena dan research gap maka peneliti berminat untuk meneliti Pengaruh *Servant Leadership* dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Intervening (Studi pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana).

1.2. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana?
- 2) Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana?
- 3) Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana?
- 4) Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana?
- 5) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana?
- 6) Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Variabel Kepuasan Kerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana?
- 7) Apakah Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap pegawai yang dimediasi Variabel Kepuasan Kerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

- 1) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana.

- 2) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana.
- 3) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *Servant Leadsership* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana.
- 4) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana
- 5) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana
- 6) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *Servant Leadsership* terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Variabel Kepuasan Kerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana
- 7) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Variabel Kepuasan Kerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut :

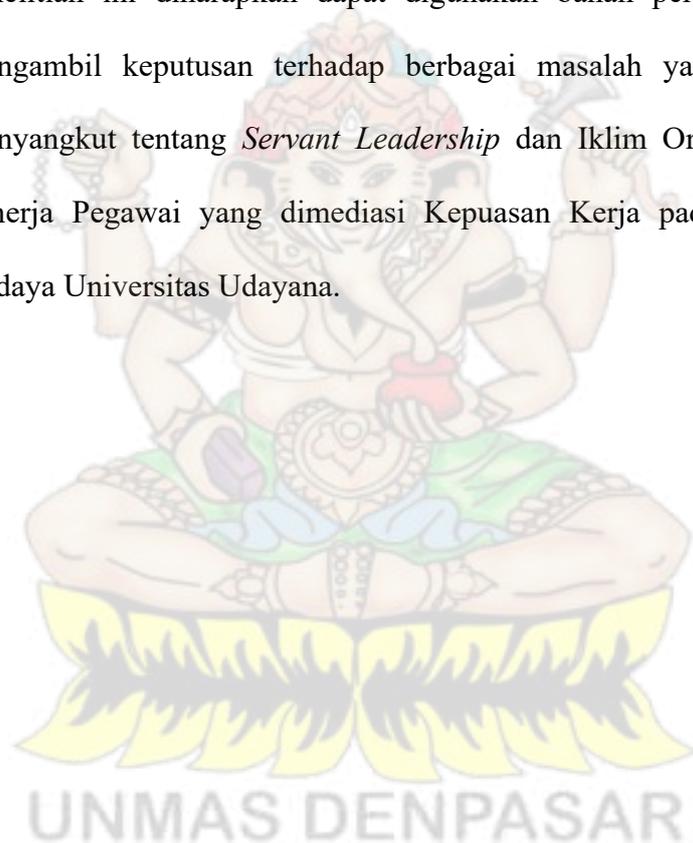
1. Manfaat Teoritis

Diharapkan mengaplikasikan teori yang didapat dibangku kuliah dan juga memperoleh tambahan pengetahuan di bidang ilmu manajemen

sumber daya manusia dengan membuktikan secara empiris pengaruh *Servant Leadership* dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Kepuasan Kerja.

2. Manfaat Praktis

Bagi lembaga Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terhadap berbagai masalah yang muncul yang menyangkut tentang *Servant Leadership* dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Kepuasan Kerja pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Udayana.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berisi landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari literatur - literatur mengenai peran sumber daya manusia, *Servant leadership*, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

2.1.1. *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan (Pramesti, 2021:97). Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Menurut (Afandi, 2018:191) menjelaskan bahwa manajemen diartikan sebagai proses kerja sama antar pegawai untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai hasil yang lebih efektif

dan efisien. *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan.

Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri.

Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel *servant leadership*, iklim organisasi dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya yaitu kinerja (Pratama, 2020).

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM adalah bagian dari fungsi manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri

kepada unsur manusia dimana unsur manusia merupakan aset utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif. Dengan demikian MSDM memfokuskan diri kepada individu baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku. Berikut ini merupakan pengertian MSDM menurut beberapa ahli, yaitu : Flippo dalam Suwanto dan Priansa (2011:29), menyatakan "Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, dan pemberhentian pegawai, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, pegawai, dan masyarakat. Rivai (2011:29) menyatakan : "Salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian." Cascio dalam Alvin Arifin (2010:20) menyatakan : "Seni dan ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar menjadi efisien dan efektif dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, para pegawai, dan masyarakat".

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada cita - cita dan tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2.1.3. *Servant Leadership*

Servant Leadership (Kepemimpinan Pelayan) adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf sejak tahun 1970. Dalam bukunya yang berjudul *Servant Leadership* beliau menyebutkan bahwa Kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin.

2.1.3.1. *Pengertian Servant Leadership*

(W.I.M Poli, 2011:258), juga dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategik* mendefinisikan *Servant Leadership* sebagai proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin. Konsep kepemimpinan pelayan sebenarnya sudah diterapkan oleh tokoh - tokoh pemimpin dunia sejak lama.

Menurut Sendjaya & Sarros (2010:57) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant Leadership* memiliki komitmen untuk melayani orang lain. Dari beberapa definisi diatas *Servant Leadership* dapat disimpulkan bahwa Trompenaars & Voerman (2010:3) mengemukakan bahwa *Servant*

Leadership adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan.

2.1.3.2.Indikator Servant Leadership

Adapun indikator yang digunakan didalam penerapan *Servant Leadership* ini menurut Denis, (2010) terdapat enam indikator yaitu :

- a) Kasih sayang yaitu, kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang baik.
- b) Visi yaitu, arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seseorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.
- c) Kerendahan hati yaitu, menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap pegawai dan mengakui kontribusi pegawai dalam tim.
- d) Kepercayaan yaitu, orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pimpinan tersebut mendapatkan kepercayaan.
- e) Melayani Menggambarkan sejauhmana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Tabel 2.1
Hasil Kajian Empiris tentang Servant Leadership

No	Indikator	Statement / Pernyataan	Referensi
1	Kasih sayang	Pimpinan akan memberikan kasih sayang kepada bawahan	Denis, (2010)
2	Visi	Pimpinan akan menginspirasi tindakan bawahan dengan visi organisasi/lembaga	Denis, (2010)
3	Kerendahan hati	Pimpinan memiliki kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap pegawai	Denis, (2010)
4	Kepercayaan	Pimpinan mendapatkan kepercayaan karena memiliki kelebihan dalam bekerja	Denis, (2010)
5	Melayani	Pimpinan menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.	Denis, (2010)

2.1.4. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tujuan dari organisasi yang dapat tercapai bisa dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya, lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi, dan lingkungan itu dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing - masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi.

2.1.4.1. Pengertian Iklim Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik.

Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang - orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng. Untuk lebih memahami Iklim Organisasi berikut ini akan dijelaskan pengertian Iklim Organisasi menurut beberapa ahli, diantaranya : Litwin dan Stringer dalam Fahmi Alaydroes (2010:19) menyatakan bahwa: “Iklim Organisasi pada intinya adalah lingkungan di dalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja didalamnya, yang diasumsikan akan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka”.

Luthans dalam Simamora (2011:34) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah : “Lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim Organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut”.

2.1.4.2. Faktor - faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Anarogo dan Widiyanti (2012:59) mengemukakan pandangan bahwa: “faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah etos kerja, disiplin kerja, kepuasan, komunikasi dan stress serta konflik dalam organisasi.” Hal ini diperjelas oleh Nia K (2013:18), bahwasanya untuk mengukur iklim organisasi dapat dilihat melalui perbedaan antara iklim

yang ada dan iklim yang diharapkan. Ada 7 dimensi yang dilakukan dalam upaya mengukur iklim organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Konformitas, apabila dalam suatu organisasi banyak sekali memiliki aturan yang harus dituruti oleh para pekerja padahal aturan tersebut tidak ada relevansinya atau hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan.
2. Tanggung jawab, apabila setiap keputusan yang diambil dalam suatu organisasi dilakukan oleh pimpinan maka organisasi tersebut dikatakan mempunyai iklim organisasi yang rendah, karena pada dasarnya bawahan tidak diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi.
3. Imbalan, setiap kegiatan yang dilakukan dan mendapatkan hasil atau prestasi yang baik tidak mendapatkan penghargaan apapun dari pihak perusahaan sebaliknya jika dilakukan kesalahan maka para pegawai diberi hukuman yang berat, iklim kerja yang demikian disebut iklim kerja dengan imbalan yang rendah.
4. Semangat kelompok, apabila dalam organisasi orang-orang saling mencurigai dan sulit untuk mempercayai dan tidak ada perasaan kelompok maka iklim kerja yang demikian disebut dengan semangat kerja yang rendah.
5. Kejelasan, suatu organisasi memiliki prosedur kerja yang tidak jelas, orang-orang merasa tidak mengetahui dengan pasti yang mana tanggungjawab dan wewenangnya.

6. Standar, ketentuan yang ditetapkan tentang mutu dari hasil kerja yang dikerjakan oleh para anggota.
7. Kepemimpinan, untuk menciptakan suatu organisasi efektif perlu adanya iklim organisasi yang meliputi harapan pegawai yang tinggi, sikap yang positif, kurikulum terorganisir dan sistem reward dan intensif pegawai.

Selanjutnya Stress dalam Winata (2013:32) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

1. Penempatan Personalia

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

2. Pembinaan Hubungan Komunikasi

Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat

istirahat di luar forum formal. Komunikasi informal tidak bisa diabaikan oleh pimpinan karena akan membutuhkan keakraban.

3. Pendinasan dan Penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan dalam hal ini yaitu membuat para personil / pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi. Untuk itu pimpinan perlu untuk menciptakan suatu kondisi yang dinamis dengan cara memberi kebebasan pada pegawai untuk mengembangkan kreativitasnya dan merealisasikan ide - ide nya.

4. Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi. Informasi sangat bermanfaat bagi organisasi terutama dalam penyusunan program kerja organisasi, mendukung kelancaran penggunaan metode kerja dan sebagai alat control atau pengawasan.

5. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk

pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain - lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya. Apabila fasilitas-fasilitas tersebut cukup lengkap, tertata rapi dan bersih akan membuat pegawai merasa nyaman dan potensi dirinya akan berkembang.

Selain faktor internal, faktor eksternal pun perlu diperhatikan seperti kondisi keamanan dan keadaan di sekeliling kantor. Hal inilah yang mendukung terciptanya iklim kerja yang menyenangkan, dari iklim kerja yang nyaman akan berakibat pada kinerja pegawai yang baik pula. Jika kita melihat dalam dunia pendidikan bahwa faktor - faktor yang mempengaruhi pengelolaan kelas yang baik antara lain :

1. Kondisi fisik, mencakup :
 - a) Ruang tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar
 - b) Pengaturan tempat duduk
 - c) Ventilasi dan pengaturan cahaya
 - d) Pengaturan penyimpanan barang-barang
2. Kondisi Sosio-Emosional, mencakup :
 - a) Tipe kepemimpinan
 - b) Sikap guru
 - c) Suara guru
 - d) Dan pembinaan hubungan baik

3. Kondisi Organisasional

Merupakan kegiatan rutinitas yang dilakukan secara organisasional baik pada tingkat kelas ataupun tingkat organisasi. Sama halnya dengan suatu Lembaga adanya kondisi organisasional.

Berdasarkan pemaparan mengenai factor - faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi dapat disimpulkan bahwasanya iklim yang mempengaruhi hubungan dengan keadaan yang dirasakan oleh seorang pegawai dalam organisasi atau tempat ia bekerja sebagai perwujudan bentuk perilaku-perilaku dari setiap individu. Penciptaan iklim hubungan pegawai dalam hal keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan perimbangan mendasar dalam memberikan hasil. Iklim Organisasi itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif.

Iklim Organisasi merupakan iklim terbuka dan mendorong pegawai untuk mengungkapkan dan lebih memberikan ruang kerja untuk memberikan kreatifitas yang tinggi pada saat melaksanakan pekerjaannya, maka akan memberikan dampak yang positif dan meningkatkan kinerja para pegawainya. Oleh karena itu, berdasarkan dari factor - faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yang telah dijelaskan, maka diambilah beberapa faktor yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian ini yaitu, kondisi internal, kondisi eksternal, interaksi dan semangat kelompok.

2.1.4.3. Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi

Stringer dalam Wirawan (2010:123) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu :

1. Struktur. Struktur merefleksikan perasaan bahwa pegawai diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Indikator struktur terdiri atas :
 - a) Peran yang jelas dalam pekerjaan
 - b) Tanggungjawab pekerjaan
2. Standar - standar. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki pegawai dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Indikator standar terdiri atas :
 - a) Derajat kebanggaan pada perusahaan dan pekerjaan
 - b) Refleksi perasaan pegawai
3. Tanggung jawab. Merefleksikan perasaan pegawai bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Indikator tanggung jawab terdiri atas : Kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Pengakuan. Perasaan pegawai diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Indikator pengakuan terdiri atas : Imbalan atau upah yang terima pegawai setelah menyelesaikan pekerjaan.

5. Dukungan. Merefleksikan perasaan pegawai mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Indikator dukungan terdiri atas :
 - a) Hubungan dengan rekan kerja yang lain
 - b) Hubungan dengan atasan
6. Komitmen. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman pegawai mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

2.1.5. Kepuasan Kerja

Pegawai adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Pegawai menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat dipengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya Dessler (2015). Sikap itu akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sikap - sikap positif harusnya dibina, sedangkan sikap - sikap negatif hendaknya dihindari sedini mungkin. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap

individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda - beda sesuai dengan nilai - nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Perasaan - perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman - pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan - harapan untuk masa depan, bahwa kepuasan kerja mempunyai dua unsur yaitu nilai - nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

2.1.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik - baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan pegawai meningkat. Saat orang-orang berbicara mengenai sikap pekerja, mereka biasanya merujuk pada kepuasan kerja, yang menjelaskan suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015:46). Untuk memahami definisi tentang pengertian kepuasan kerja, para ahli memberikan beberapa pendapat diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Sutrisno (2010:74) bahwa : “Suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”. Menurut Mangkunegara (2012:117) menyatakan bahwa : Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan

dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut Robbins (2013:312) menyatakan bahwa : Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara seberapa banyak ganjaran yang diterima seorang pekerja dan seberapa banyak yang diyakini haruslah diterima.

2.1.5.2. Variabel - Variabel Kepuasan Kerja

Menurut pendapat Keith Devis dalam buku Mangkunegara (2013:117), Kepuasan Kerja berhubungan dengan variable - variabel atau unsur - unsur seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan Sebagai berikut :

a. Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai - pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

b. Tingkat Ketidakhadiran (Absensi) Pegawai

Pegawai - pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang lebih tua merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya

mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat Pekerjaan

Pegawai - pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide - ide serta kreatif dalam bekerja.

e. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

2.1.5.3. Faktor - faktor Kepuasan Kerja

Brown dkk (1950) dalam Sutrisno (2010:79) mengatakan bahwa ada empat faktor yang menimbulkan Kepuasan Kerja, yaitu seperti berikut:

1. Kedudukan

Secara umum, manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada orang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaan pegawai tersebut.

3. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Mutu pengawasan

Hubungan antara pegawai dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

2.1.5.4. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (2006:24:3) menjelaskan dimensi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja seperti diuraikan berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

2. Gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

3. Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

4. Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

5. Rekan Kerja

Memiliki hubungan kerja yang sangat baik dengan sesama rekan kerja.

6. Kondisi Kerja

Kelengkapan sarana peralatan kerja untuk membantu melaksanakan tugas.

Tabel 2.2
Hasil Kajian Empiris Tentang Kepuasan Kerja

No	Indikator	Statement / Pernyataan	Refrensi
1	Pekerjaan itu sendiri	Pekerjaan yang saya miliki sesuai dengan keinginan saya.	Luthans (2006:24:3)
2	Gaji	Gaji yang saya terima sesuai dengan hasil kerja saya.	Luthans (2006:24:3)
3	Promosi	Institusi (lembaga) memberikan kesempatan kenaikan posisi kepada pegawai.	Luthans (2006:24:3)
4	Supervisi	Pegawai mendapatkan pengawasan kerja dan kualitas kerja.	Luthans (2006:24:3)
5	Rekan Kerja	Rekan kerja saya memberikan dukungan dalam melakukan pekerjaan	Luthans (2006:24:3)

No	Indikator	Statement / Pernyataan	Refrensi
6	Kondisi Kerja	Pegawai didukung dengan suasana kerja yang meliputi peralatan kerja, ventilasi, dan tata ruang	Luthans (2006:24:3)

2.1.6. Kinerja Pegawai

Pegawai yang memiliki kinerja tinggi merupakan dambaan bagi setiap organisasi, karena semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin tinggi pula peluang organisasi dalam mencapai tujuan dengan tepat. Keberhasilan organisasi sebagai satu kesatuan merupakan akumulasi dari hasil kerja pegawai yang berprestasi. Kinerja juga mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

2.1.6.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Intinya kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Untuk lebih memahami kinerja pegawai, berikut ini akan dijelaskan pengertian kinerja menurut para ahli, yaitu sebagai berikut :

August W. Smith dalam Sedarmayanti (2011:50) *performance* atau kinerja adalah “*Output drive from processes, human or otherwise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”. Mangkunegara (2011:57) mendefinisikan kinerja sebagai berikut :
 ”Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Berdasarkan beberapa definisi tersebut penulis menjelaskan bahwa kinerja merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan peranya didalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.6.2. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu dari seorang pegawai, mengacu dari sejumlah studi empiris, beberapa ahli berpendapat sebagai berikut :

1. Teori kinerja menurut The Liang Gie dan Buddy Ibrahim Sebagaimana dikemukakan oleh Gie dan Ibrahim (2010:17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan antara lain oleh dimensi - dimensi :
 - a. Motivasi kerja
 - b. Kemampuan kerja
 - c. Perlengkapan dan fasilitas
 - d. Lingkungan eksternal
 - e. *Leadership*
 - f. Misi strategi
 - g. Fasilitas kerja
 - h. Kinerja individu dan organisasi
 - i. Praktik manajemen

- j. Stres kerja
- k. Iklim organisasi

2.1.6.3. Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Miner dalam Handayani (2013:11) menyebutkan bahwa beberapa variabel yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan skor total yaitu sebagai berikut:

a. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan dengan indikator :

- a) Pemahaman dan penguasaan tugas,
- b) Kebutuhan terhadap instruksi-instruksi dalam pelaksanaan tugas
- c) Kemampuan dan ketelitian dalam memecahkan masalah,
- d) Efisiensi waktu, tenaga dan biaya
- e) Kuantitas Pekerjaan

b. Kuantitas pekerjaan dengan indikator :

- a) Kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan
- b) Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi yang ditugaskan.
- c) Ketepatan waktu kerja

c. Ketepatan waktu kerja dengan indikator :

- a) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
- b) Ketepatan waktu dalam kehadiran
- c) Ketepatan waktu dalam istirahat dan pulang kantor

d. Kerjasama

Kerjasama diukur dengan indikator :

- a) Kemampuan bekerjasama di dalam dan diluar kelompok
- b) Kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan
- c) Kemampuan memberi bimbingan dan penjelasan kepada pegawai lain.

Tabel 2.3
Hasil Kajian Empiris tentang Kinerja Pegawai

No	Indikator	Statement / Pernyataan	Refrensi
1	Kuantitas	Pegawai bekerja dengan Jumlah hasil kerja yang harus diselesaikan atau dicapai	Mathis dan Jackson (2006:378)
2	Kualitas	Pegawai memiliki kualitas kerja dari hasil mutu yang harus dihasilkan	Mathis dan Jackson (2006:378)
3	Ketepatan waktu	Pegawai memiliki ketepatan waktu dalam bekerja dan waktu harus dimanfaatkan sebaik mungkin dan secara optimal	Mathis dan Jackson (2006:378)
4	Kehadiran atau absensi	Kehadiran atau absensi pegawai merupakan sesuatu yang menjadi tolak ukur sebuah organisasi.	Mathis dan Jackson (2006:378)
5	Kemampuan bekerja sama	Pegawai memiliki kemampuan untuk bekerja sama dan dapat menciptakan kekompakan	Mathis dan Jackson (2006:378)
6	Tanggung jawab	Pegawai memiliki tanggung dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diterima.	Mathis dan Jackson (2006:378)

2.2. Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori - teori atau temuan - temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan

dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis dan jurnal - jurnal melalui internet. Hasil penelitian yang cukup relevan dipergunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.2.1. Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Wendy Lor dan Hassan (2017) Dalam penelitiannya berjudul *The Influence Of Leadership On Employee Perfomance Among Jewellery Artisans In Malaysia* Temuan ini menunjukkan bahwa hanya perilaku kepemimpinan yang suportif dan transformasional yang secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di tempat kerja. Kami menemukan tiga perilaku kepemimpinan lainnya seperti perilaku pelayan, partisipatif dan kepemimpinan transaksional tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu kami menyimpulkan bahwa hanya perilaku kepemimpinan transformasional dan suportif yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian Tomigulung (2015) Dalam penelitiannya berjudul *The Effects Of Servant Leadership On Employee Performance At Regional Government Office Southeast Minahasa* Studi ini mengungkapkan bahwa dimensi kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Kantor Pemerintah Daerah Minahasa Tenggara. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pemerintah Daerah dimensi

kepemimpinan pelayan Minahasa Tenggara harus dipertimbangkan secara intensif.

2.2.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Ari Radianto dan Bambang Swasto Sunuharyo (2017) Dengan judul penelitiannya : Pengaruh iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. PG krebet baru malang). Hasil penelitiannya menunjukkan organisasi iklim dan organisasi budaya signifikan secara simultan terhadap kinerja

Penelitian Wahyuni Daniati Sitorus (2016) Dengan judul penelitiannya : Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Hotel Grand Zuri Pekanbaru). Hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Zuri Pekanbaru, Kinerja Karyawan di Grand Zuri Hotel Pekanbaru, dan Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Zuri Pekanbaru.

2.2.3. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Shane Sokoll (2014) dengan judul penelitiannya : *Servant Leadership And Job Satisfaction To A Supervisor* Hasil penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Wiwiek Harwiki (2013) dengan judul penelitiannya : *The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance*

(*Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia*). Hasil penelitiannya menemukan bahwa Kepemimpinan Pelayan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan. Dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, tetapi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian See-Kwong Goh, Brian Zhen-Jie, Low (2014) dengan judul penelitiannya : *The Influence of Servant Leadership towards Job Satisfaction: The Mediating Role of Trust in Leaders*. Hasil penelitiannya menemukan bahwa Kepemimpinan Pelayan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan dalam pemimpin.

2.2.4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Ari Radianto dan Bambang Swasto Sunuharyo (2017) Dengan judul penelitiannya : Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PG Krebbe Maru Malang). Hasil penelitiannya menunjukkan organisasi iklim dan organisasi budaya signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan

Penelitian Wahyuni Daniati Sitorus (2016) Dengan judul penelitiannya : Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Hotel Grand Zuri Pekanbaru). Hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Zuri Pekanbaru, Kinerja Karyawan di Grand Zuri Hotel Pekanbaru, dan iklim organisasi dan komitmen organisasi memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Zuri Pekanbaru.

2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Penelitian Fadlallah (2015) dalam penelitian yang berjudul "*Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj*" yang dilakukan terhadap 86 dosen di Fakultas Sains dan Studi Kemanusiaan Universitas Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj, yang menyimpulkan bahwa faktor - faktor dalam kepuasan pegawai, seperti pemberian upah, kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja pegawai.

Penelitian oleh Octaviannand et.al (2017) yang berjudul "*Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company*" pada 70 orang pegawai dari Perusahaan Pengiriman XYZ di Jakarta membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Perusahaan yang memperhitungkan kenaikan pendapatan pegawai, keamanan pensiun, pemberian tugas yang adil, perhatian pada jenjang karir akan dapat meningkatkan kepuasan pegawai, yang berimplikasi terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi/perusahaan tersebut

Tabel 2.4
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penulis/judul penelitian/tahun	Variabel				Hasil Temuan
		X1	X2	Z	Y1	
1.	Wendy Lor dan Hassan (2017) Dalam penelitiannya berjudul <i>The Influence Of Leadership On Employee Perfromance Among Jewellery Artisans In Malaysia</i>	√			√	perilaku kepemimpinan yang suportif dan transformasional yang secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan
2.	Tomigolung (2015) Dengan Judul Penelitiannya : <i>The effects of servant leadership on employee performance at regional government office southeast minahasa</i>	√			√	Studi ini mengungkapkan bahwa dimensi kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Kantor Pemerintah Daerah Minahasa
3.	Brohi et.al (2018) Dalam penelitiannya berjudul <i>The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes</i>	√			√	Temuan yang menonjol adalah sebagai berikut: (1) kepemimpinan pelayan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan dan (2) keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan keamanan psikologis,
4.	Ali et,al (2015) Dalam penelitiannya berjudul <i>Effects Of Servant Leadership On Followers' Job Performance</i>	√			√	Studi ini memberikan implikasi yang signifikan bagi organisasi manajemen teknis untuk mendapatkan manfaat dari kepemimpinan yang melayani untuk meningkatkan moral karyawan mereka, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja kerja mereka.
5.	Murban (2015) Dalam penelitiannya berjudul	√			√	gaya kepemimpinan berikut ini mempengaruhi

No.	Penulis/judul penelitian/tahun	Variabel				Hasil Temuan
		X1	X2	Z	Y1	
	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan: Studi di Kabupaten Turkana, Kenya					kinerja karyawan; kepemimpinan afiliasi 49,5%, gaya kepemimpinan otoritatif 52,2% dari kinerja karyawan
6.	Ari Radianto dan Bambang Swasto Sunuharyo (2017) Dengan judul penelitiannya : Pengaruh iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan (studi pada karyawan PT.PG krebet baru malang).		√		√	Hasil penelitiannya menunjukkan iklim organisasi dan organisasi budaya secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
7.	Hadi Purnama (2017): Pengaruh iklim organisasi Terhadap kinerja karyawan politeknik lp3i jakarta Kampus cikarang		√		√	Hasil penelitian ini yaitu terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja sebesar 3,1%. Terdapat korelasi positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.
8.	Gladys C. Kembuan et, al (2018).: <i>The Effect Of Organization Climate, Career Development, Conflict, And Work Stress On Employee Performance Of Unsrat</i>		√		√	secara parsial iklim organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan
9.	Ekawati Nugraha Dewi (2017) Dengan judul penelitiannya : Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai		√		√	Hasil pembahasan menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kompetensi pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai
10.	Wahyuni Daniati Sitorus (2016) : Pengaruh iklim organisasi dan		√		√	iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Zuri

No.	Penulis/judul penelitian/tahun	Variabel				Hasil Temuan
		X1	X2	Z	Y1	
	komitmen organisasi Terhadap kinerja karyawan (studi pada hotel grand zuri pekanbaru).					Pekanbaru
11.	Shane Sokoll (2014) dengan judul penelitiannya : <i>Servant Leadership And Job Satisfaction To A Supervisor</i>					Hasil penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
12.	Wiwiek Harwiki (2013) dengan judul penelitiannya : <i>The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia).</i>	√		√		Hasil penelitiannya menemukan bahwa Kepemimpinan Pelayan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan kepuasan kerja Karyawan.
13.	See-Kwong Goh, Brian Zhen-Jie, Low (2014) dengan judul penelitiannya : <i>The Influence of Servant Leadership towards Job Satisfaction: The Mediating Role of Trust in Leaders</i>	√		√		Hasil penelitiannya menemukan bahwa Kepemimpinan Pelayan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan dalam pemimpin.
14.	Mrs. Wekesa S. Olesia, Prof. G.S. Namusonge, Dr. Mike E. Iravo (2013) dengan judul penelitiannya : <i>Role of Servant Leadership on Job Satisfaction: An Exploratory Survey of State Corporations in</i>	√		√		Hasil penelitiannya menemukan bahwa Kepemimpinan Pelayan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

No.	Penulis/judul penelitian/tahun	Variabel				Hasil Temuan
		X1	X2	Z	Y1	
	<i>Kenya.</i>					
15.	See-Kwong Goh, Brian Zhen-Jie, Low (2014). dengan judul penelitiannya : <i>The Influence of Servant Leadership towards Job Satisfaction The Mediating Role of Trust in Leaders</i>	√		√		Hasil penelitiannya menemukan bahwa Kepemimpinan Pelayan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan dalam pemimpin
16.	Radianto dan Bambang Swasto Sunuharyo (2017) Dengan judul penelitiannya : Pengaruh iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada karyawan PT.PG krebbe baru malang).		√	√		Hasil penelitiannya menunjukkan organisasi iklim dan organisasi budaya signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan
17.	Hadi Purnama (2017) Dengan judul penelitiannya : Pengaruh iklim organisasi Terhadap kepuasan kerja karyawan politeknik lp3i jakarta Kampus cikarang.		√	√		Hasil penelitian ini yaitu terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 3,1%. Terdapat korelasi positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.
18.	Penelitian Gladys C. Kembuan <i>et, al</i> (2018). Dengan judul penelitiannya : <i>The Effect Of Organization Climate, Career Development, Conflict, And Work Stress On Job Satisfaction Of Unsrat</i>		√	√		Hasil menunjukkan bahwa secara simultan iklim organisasi, pengembangan karir terhadap iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif
19.	Dewi (2017) Dengan judul penelitiannya : Pengaruh Iklim Organisasi dan		√	√		Hasil pembahasan menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kompetensi pegawai berpengaruh

No.	Penulis/judul penelitian/tahun	Variabel				Hasil Temuan
		X1	X2	Z	Y1	
	Kompetensi Pegawai terhadap kepuasan kerja karyawan dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan Kesehatan					secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
20.	Sitorus (2016) Dengan judul penelitiannya : Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi Terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada hotel grand zuri pekanbaru).		√	√		Hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Zuri Pekanbaru,
21.	Tobing (2018) dalam penelitiannya <i>“The Influence Of Job Satisfaction, Motivation, And Organizational Commitment To Employee Performance</i>			√	√	kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini diduga kepuasan kerja berefek secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai
22.	Fadlallah (2015) dalam penelitian yang berjudul <i>“Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj”</i>			√	√	menyimpulkan bahwa faktor-faktor dalam kepuasan pegawai, seperti pemberian upah, kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja pegawai.
23.	Octaviannand <i>et.al</i> (2017) yang berjudul <i>“Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee’s Performance in XYZ Shipping Company”</i>			√	√	bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.
24.	Saeed (2016) dengan judul <i>“The Impact of</i>			√	√	pemberian penghargaan kepada pegawai, dapat

No.	Penulis/judul penelitian/tahun	Variabel				Hasil Temuan
		X1	X2	Z	Y1	
	<i>Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance</i>					meningkatkan kepuasan pegawai di industri minyak dan gas, dan hal ini juga berkorelasi terhadap terjadinya peningkatan kinerja pegawai.
25.	Shaju & Subhashi (2017) dengan penelitian berjudul “ <i>A study on the impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees working in Automobile Industry, Punjab, India</i> ”			√	√	Penelitian ini menemukan bahwa pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi mempunyai evaluasi kinerja pegawai yang lebih tinggi.

