

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan yang dilakukan pada suatu organisasi/instansi akan membawa pada kondisi yang berbeda dari sebelumnya. Perubahan akan menjadikan organisasi/instansi lebih kuat atau lebih lemah pada kehidupan organisasi/instansi, perubahan organisasi/instansi ini melibatkan pegawai atau sumber daya manusia yang berperan dalam peningkatan kinerja organisasi/instansi. Peran sumber daya manusia saat ini menjadi penentu bagi keberhasilan aktivitas perusahaan sehingga dibutuhkan pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai *asset* organisasi/instansi (Triatmanto, 2017:72).

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi/instansi di samping faktor yang lain seperti modal maka dari itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Hariandja, 2015:2). Sandy (2015:15) menguraikan bahwa pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi/perusahaan membutuhkan adanya manajemen sumber daya manusia yang tepat agar sumber daya manusia yang merupakan faktor produksi dapat bekerja secara maksimal. Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengatur setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia.

Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar sebagai salah satu perusahaan daerah yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat kota Denpasar. Dalam melayani kepentingan masyarakat tersebut dibutuhkan tenaga kerja/pegawai yang mempunyai kompetensi yang baik. Perusahaan ini beralamat di Jalan Ahmad Yani No.98 Denpasar. Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar memiliki jumlah karyawan sebesar 238 orang dan dibagi menjadi 11 bidang. Secara operasional pemimpin teratas pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar adalah Direksi yang terdiri dari Direktur Utama, Direktur Umum, dan Direktur Teknik. Keberhasilan dari pegawai Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dalam memberikan pelayanan menunjukkan kualitas dari kinerja pegawai tersebut. Karyawan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar memiliki tanggung jawab atau *job description* yang berbeda, sehingga diperlukan SDM yang berkualitas dan memiliki kinerja baik sehingga dapat mendorong tercapainya kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.

Menurut Hariandja (2015:195), kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya. Menurut Sedamaryanti (2015:151), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kasmir (2017:182), kinerja merupakan perilaku yang telah dicapai dalam

menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan 10 orang karyawan dari masing-masing bagian pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar menjelaskan bahwa terdapat fenomena permasalahan pada indikator ketepatan waktu dari kinerja karyawan yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Penerapan Indikator Kinerja Karyawan Pada
Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma
Kota Denpasar

No	Indikator Kinerja Karyawan	Jumlah Karyawan	Baik		Cukup Baik	
			Orang	%	Orang	%
1.	Kuantitas pekerjaan	10	8	80%	2	20%
2.	Kualitas pekerjaan	10	8	80%	2	20%
3.	Ketepatan waktu	10	4	40%	6	60%
4.	Kehadiran	10	8	80%	2	20%
5.	Sikap kooperatif	10	9	90%	1	10%

Sumber: Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas menyatakan bahwa dari 10 orang karyawan yang menjadi observasi awal dalam penelitian ini menunjukkan bahwa indikator ketepatan waktu berada dalam kondisi cukup baik 10 orang karyawan dari masing-masing bagian pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar menjelaskan bahwa dengan 60% responden penelitian menyatakan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan berada dalam kondisi cukup baik. Masih adanya *billing* tagihan air yang belum diinformasikan kepada masyarakat dan menimbulkan keterlambatan bagi masyarakat untuk melakukan pembayaran. Hal ini karena beberapa

karyawan tidak disiplin dalam bekerja dan melakukan penundaan pekerjaan sehingga pekerjaan menjadi menumpuk dan mengalami keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Kondisi ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan kepala bagian SDM yang menyatakan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga menyebabkan banyak pekerjaan tertunda dan mengalami keterlambatan dalam penyelesaian misalnya dalam penagihan pembayaran air. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja (Wibowo, 2016:198).

Faktor pertama yaitu gaya kepemimpinan. Menurut Rivai (2014:15), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan seharusnya dipilih dan diadaptasi agar sesuai dengan organisasi, situasi, kelompok, dan individu.

Peneliti Azahari dkk (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena kepemimpinan adalah suatu proses memberikan inspirasi kepada semua karyawan agar dapat bekerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Hasil penelitian yang sama juga ditemukan oleh Agustin (2021) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya kepemimpinan yang efektif

yang mampu meningkatkan kinerja karyawan, kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Priatna dan Aliafifah (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baiknya cara memimpin seorang pimpinan, pemimpin akan mampu mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Peneliti Shahara dan Rahmawati (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baiknya gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka akan semakin meningkatnya kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Cahyani dan Muanifah (2021) bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin belum mampu mempengaruhi hasil kerja karyawan karena karyawan merasa memiliki tanggung jawab dan tupoksi kerja masing-masing sehingga karyawan akan berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan 10 orang karyawan dari masing-masing bagian pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar menjelaskan bahwa terdapat fenomena permasalahan pada indikator iklim dan kebijakan organisasi dari gaya kepemimpinan dari pimpinan yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 1.2
Penerapan Indikator Gaya Kepemimpinan Pada
Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma
Kota Denpasar

No	Indikator Gaya Kepemimpinan	Jumlah Karyawan	Baik		Cukup Baik	
			Orang	%	Orang	%
1.	Kepribadian (<i>personality</i>)	10	8	80%	2	20%
2.	Karakteristik	10	8	80%	2	20%
3.	Kebutuhan tugas	10	5	50%	5	50%
4.	Iklim dan kebijakan organisasi	10	2	20%	8	80%

Sumber: Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar (2022)

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas menyatakan bahwa masih perlunya perhatian pimpinan terhadap iklim dan kebijakan organisasi, berdasarkan hasil observasi awal dengan 10 karyawan dengan 8 orang karyawan (80%) menyatakan bahwa iklim dan kebijakan organisasi berada dalam kondisi cukup baik. Hal ini karena perlunya peningkatan ketegasan pimpinan dalam memberikan sanksi bagi karyawan yang tidak mematuhi peraturan dalam perusahaan, adanya teladan yang diberikan oleh pimpinan untuk disiplin dan menyelesaikan tugas tepat waktu sehingga akan diikuti oleh karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Menurut Robbins (2015:76), motivasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja. Motivasi adalah kesediaan untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Gitosudarmo (2015:109) menjelaskan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Penelitian Santi dan Widodo (2021) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka akan meningkatkan kinerjanya. Meningkatnya kinerja dari pekerja akan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Penelitian Goni (2021) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan tingkat motivasi tinggi dengan motivasi karyawan yang tinggi kinerja karyawan akan meningkat sedangkan apabila motivasi karyawan rendah maka akan terjadi penurunan kinerja organisasi tersebut. Chusnah dan Khoridah (2021) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi juga kinerja karyawan tersebut. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam dirinya untuk melakukan pekerjaan, akan menjadikan karyawan tersebut lebih produktif, dikarenakan ada keinginan yang ingin diperoleh atau dicapai, baik itu berupa materiil maupun non materiil, dengan adanya motivasi ini, maka kinerja karyawan akan semakin baik. Perusahaan perlu memotivasi para karyawan agar para karyawan dapat bekerja lebih produktif.

Hasil penelitian yang sama Endra (2022) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari

pekerjaan yang telah dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya. Oleh karena itu motivasi kerja yang tinggi diperlukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Sedangkan Widjaja dan Ginanjar (2022) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena, motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan belum mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan akan tetap berusaha mencapai hasil yang maksimal tanpa memperhatikan motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan 10 orang karyawan dari masing-masing bagian pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar menjelaskan bahwa terdapat fenomena permasalahan pada indikator merasa berharga dari motivasi kerja karyawan yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 1.3
Penerapan Indikator Motivasi Kerja Karyawan Pada
Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma
Kota Denpasar

No	Indikator Motivasi Kerja	Jumlah Karyawan	Baik		Cukup Baik	
			Orang	%	Orang	%
1.	Bekerja sesuai standar	10	8	80%	2	20%
2.	Senang bekerja	10	8	80%	2	20%
3.	Merasa berharga	10	4	40%	6	60%
4.	Bekerja keras	10	7	70%	3	30%
5.	Semangat kerja	10	7	70%	3	30%

Sumber: Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar (2022)

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa dari 10 orang karyawan, 6 orang karyawan (80%) menyatakan bahwa dalam pemberian motivasi kerja, indikator merasa berharga menunjukkan berada dalam kondisi cukup baik dan perlu ditingkatkan. Hal ini karena, masih rendahnya motivasi dalam pemberian penghargaan/*reward* bagi karyawan yang berprestasi dan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu ataupun bekerja di luar jam kerja normal. Dengan kurangnya penghargaan/*reward* menyebabkan beberapa karyawan merasa tidak termotivasi dalam bekerja dan hanya bekerja sesuai dengan tugas dan jam kerja normal serta tidak bersedia bekerja di luar jam bekerja normal.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Menurut Nuraini (2015 :114), kepuasan kerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini, akan memilih untuk lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa/upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan.

Akmal dan Sugiyanto (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataan yang mereka rasakan. Peneliti Salsabilla (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya peningkatan kepuasan kerja karyawan akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang sama diperoleh Dewi dan Agustina (2022) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika suatu perusahaan berhasil memberikan kepuasan terhadap karyawannya baik dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan promosi secara berkala ataupun memberikan upah yang sesuai dengan beban kerja karyawan maka kinerja yang dihasilkan karyawan akan berkualitas. Peneliti Aschari dan Dharmawan (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan Fauziek dan Yanuar (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti kepuasan kerja karyawan tidak dapat memprediksi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan 10 orang karyawan dari masing-masing bagian pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar menjelaskan bahwa terdapat fenomena permasalahan pada

indikator gaji atau upah yang pantas dari kepuasan kerja karyawan yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 1.4
Penerapan Indikator Kepuasan Kerja Karyawan
Pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma
Kota Denpasar

No	Indikator Kepuasan Kerja Karyawan	Jumlah Karyawan	Baik		Cukup Baik	
			Orang	%	Orang	%
1.	Kondisi kerja yang mendukung	10	8	80%	2	20%
2.	Gaji atau upah yang pantas	10	2	20%	8	80%
3.	Rekan kerja yang mendukung	10	4	40%	6	60%

Sumber: Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar (2022)

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat menunjukkan bahwa dari 10 orang karyawan, terdapat 8 orang karyawan (80%) menyatakan bahwa gaji atau upah yang pantas berada dalam kondisi cukup baik. Hal ini karena adanya ketidaksesuaian antara beban kerja yang dimiliki oleh karyawan dengan gaji/kompensasi yang diterima sehingga menyebabkan terjadi penurunan kinerja. Belum adanya pembayaran uang tambahan bila bekerja melebihi batas kerja normal sehingga beberapa pegawai enggan untuk bekerja melebihi batas kerja normal.

Berdasarkan fenomena terkait pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang terjadi di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya, maka dalam penelitian ini peneliti menganalisis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian perbedaan hasil penelitian sebelumnya maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar?
- 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari dilaksanakan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain yaitu:

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan memberikan tambahan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam menganalisis kinerja karyawan. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi peneliti selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) 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. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. 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 kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (*Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011*). Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting*

berpengaruh pada ketepatan anggaran. 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. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan karyawan dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016:88). Hariandja (2015:195) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya.

Menurut Sandy (2015:11), kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Menurut Moeheriono (2016:85), pengertian kinerja atau

performance yaitu 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 adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi/perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Sedamaryanti, 2016:260).

Menurut Rivai (2016:14), kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakatkan bersama.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2) Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan-tujuan penilaian kinerja harus jelas dan tegas, sehingga manfaat penilaian menjadi lebih dapat dirasakan oleh para karyawan yang bersangkutan. Menurut Samsudin (2015:165) mengemukakan tujuan penilaian kinerja, yaitu:

- a) Administratif, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gaji.
- b) Informatif, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
- c) Motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2016:16) adalah:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir dan pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang tidak diubah.

3) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson (2015:375) kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain :

a) Faktor individu

Faktor individu yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga) dan demografis (umur, asal usul).

b) Faktor organisasi

Faktor organisasi adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan (*job description*).

c) Faktor psikologis

Faktor psikologis ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi. Dalam suatu organisasi karyawan dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu karyawan harus memiliki ciri individu yang produktif.

4) Indikator – indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2015:233), untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 (lima) indikator, yaitu:

a) Kuantitas pekerjaan.

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

b) Kualitas pekerjaan.

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

c) Ketepatan waktu.

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

d) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

e) Sikap kooperatif

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dimulai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2015:34), gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Thoah (2016:49) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Menurut Herujito (2016:188) gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi. Sedangkan menurut Supardo (2016:4), gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan porses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan Instansi dengan cara yang lebih masuk akal.

Menurut Rivai (2014:265), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Davis (2014:5) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Handoko (2015:74) mengemukakan tiga implikasi penting dari definisi kepemimpinan yakni:

a) Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut.

Pemimpin mengatur bawahan dengan memberikan pengarahan-pengarahan dan motivasi kerja sehingga para karyawan dapat bekerjasama dengan atasan untuk mewujudkan tujuan bersama. Kesiediaan para karyawan dalam menerima perintah dan pengarahan dari pimpinan dipengaruhi berdasarkan seberapa besar kedekatan antara karyawan dan pemimpin dimana karyawan membantu pemimpin dalam proses pengambilan keputusan meskipun

pengambilan keputusan sendiri ditentukan oleh pemimpin dan membantu proses kepemimpinan dapat berjalan sesuai dengan apa yang dikehendaki.

- b) Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara para pemimpin dan karyawan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan dan dalam pengambilan keputusan keputusan terletak di tangan pemimpin sehingga karyawan tidak memiliki peranan di dalam menentukan kebijakan yang ada. Para karyawan tidak dapat memberikan ide atau gagasannya dalam proses pengambilan keputusan secara langsung.
- c) Kepemimpinan menyangkut pengaruh terhadap anggota kelompok. Pemimpin tidak hanya dapat memberikan perintah kepada para karyawan tetapi juga pemimpin harus dapat melaksanakan perintahnya. Seorang pemimpin sangat berpengaruh di dalam organisasi, begitu juga karyawan. Jika di dalam organisasi tidak ada salah satu dari pelaksana organisasi, maka dapat dipastikan organisasi tersebut tidak akan dapat berjalan sesuai tujuan yang di tentukan. Karyawan diberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan dengan pemimpin sebagai pengawasnya agar para karywan dapat lebih bertanggung jawab atas keputusan yang ada.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan dan menunjukkan

kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2) Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Reksohadiprojo (2015:34) menjelaskan tiga (3) gaya kepemimpinan yaitu demokratis, otoriter, dan bebas. Berikut ini merupakan penjelasan dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut:

a) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif yang artinya atasan menolak segala bentuk persaingan dan atasan dapat bekerjasama dengan karyawan dalam mengambil keputusan. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Kepemimpinan demokratis ialah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah (Rivai, 2014:268).

Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik gaya kepemimpinan demokratis selalu akan memotivasi para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Dinamis dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. Terarah pada tujuan bersama yang jelas. Pada gaya kepemimpinan ini memungkinkan setiap anggota untuk berpartisipasi secara aktif dalam pertukaran pendapat, gagasan dan pandangan untuk dapat memecahkan suatu permasalahan yang terjadi pada organisasi. Dalam

gaya kepemimpinan demokratis pemimpin mengutamakan hubungan antar manusia yaitu hubungan antara bawahan dan atasan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dengan sering mendorong bawahan untuk ikut andil dalam menentukan pengambilan keputusan yang tepat. Penerapan gaya kepemimpinan demokratis ini dapat mempererat hubungan antar atasan dan bawahan, tumbuhnya rasa saling memiliki dan terbinanya moral yang tinggi. Selain itu dalam gaya kepemimpinan ini komunikasi dan koordinasi sangatlah penting untuk dapat menentukan sebuah keputusan. Pada gaya kepemimpinan demokratis ini proses pengambilan keputusan membutuhkan waktu yang relatif lama karena harus menentukan titik temu dari ide atau gagasan yang di ajukan dan diperlukan adanya toleransi yang tinggi agar tidak terjadi perselisih pemahaman.

b) Gaya kepemimpinan Otoriter (otokratis)

Menurut Rivai (2014:269), kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Kepemimpinan otoriter ialah kepemimpinan yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan ditetapkan oleh pemimpin sendiri tanpa adanya diskusi maupun pertukaran pendapat dengan bawahan.

Dalam kepemimpinan otoriter ini pemimpin sebagai pemikul tanggung jawab penuh atas keputusan yang telah di ambilnya. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana atas keputusan yang telah

ditetapkan pemimpin. Penerapan gaya kepemimpinan ini dapat menjadikan karyawan untuk lebih disiplin, dan tidak bergantung terhadap atasan kerja. Selain itu, pada gaya kepemimpinan ini keputusan dapat diambil secara cepat karena tidak melalui proses diskusi terlebih dahulu. Dengan tidak diikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan maka bawahan tidak akan dapat belajar mengenai hal tersebut sehingga produktivitas karyawan tidak akan cepat meningkat. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin sering bersikap individualis dimana pemimpin tersebut sangat jarang untuk berkomunikasi dengan bawahan sehingga hubungan antara pemimpin dan bawahan kurang akrab. Gaya kepemimpinan itu sangat sesuai diterapkan jika organisasi menghadapi keadaan darurat sehingga kinerja karyawan dapat naik.

c) Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez faire*)

Gaya kepemimpinan bebas (*Laissez faire*) adalah cara seorang pimpinan dalam menghadapi bawahannya dengan memakai metode pemberian keleluasaan pada bawahan. Pada gaya kepemimpinan bebas ini pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada bawahannya sedangkan pemimpin sendiri hanya memainkan peranan kecil, pemimpin memfungsikan dirinya sebagai penasihat yang dilakukan dengan memberi kesempatan berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukan. Bawahan memiliki kebebasan penuh untuk proses pengambilan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang menurut karyawan paling

sesuai dengan partisipasi minimal dari pemimpin. Pemimpin tidak pernah melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku perbuatan dan kegiatan bawahan karena pemimpin telah percaya dan menyerahkan sepenuhnya wewenang kepada bawahan sehingga pemimpin tidak mengambil andil dalam proses kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan ini dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan yang tepat serta kreativitas untuk memecahkan suatu permasalahan. Dengan adanya kepemimpinan yang bebas ini para karyawan dapat menunjukkan persoalan yang dianggap penting di dalam organisasi dan tidak selalu bergantung pada atasan. Gaya kepemimpinan ini juga memiliki sisi negatif yaitu, jika karyawan terlalu bebas tanpa ada pengawasan yang kuat dari atasan, ada kemungkinan penyimpangan dari peraturan dan prosedur yang ada dapat terjadi. Pengambilan keputusan yang dapat memakan banyak waktu bila karyawan kurang berpengalaman dan dapat terjadi salah tindak.

3) Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Ratnaningrum (2016:23), mengemukakan bahwa indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a) Kepribadian (personality).

Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

b) Karakteristik.

Harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.

c) Kebutuhan tugas.

Setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.

d) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

Seorang pemimpin yang memiliki masa kerja yang cukup dapat memberikan sebuah gaya kepemimpinan yang baik bagi para karyawan. Seorang pemimpin yang memiliki kompetensi yang tinggi dapat menyesuaikan apa yang ia lakukan dengan harapan karyawan atau bawahan yang berada pada jajaran kepemimpinannya.

2.1.4 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin (*movemore*) yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagai mana cara mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2015:141).

Menurut Sutrisno (2016:109), motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu, motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong seseorang. Menurut Siagian (2016:45), motif merupakan keadaan

kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindakan seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan.

Menurut Notoatmojo (2016:89), motivasi merupakan suatu hal yang menyebabkan dan mendukung tindakan atau perilaku seseorang. Menurut Mangkunegara (2015:61) motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Berdasarkan uraian pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang mendukung tindakan karyawan agar menimbulkan semangat serta menambah kontribusi karyawan dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan karyawan tersebut.

2) Tujuan Motivasi Kerja

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Tujuan Manajer dalam memotivasi harus menyadari bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya Hasibuan, (2015:97) :

- a) Mendorong gairah dan semangat kerja
- b) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- c) Meningkatkan produktifitas kerja
- d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e) Meningkatkan ke disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h) Meningkatkan kretifitas dan partisipasi karyawan
- i) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- j) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k) Mendrong untuk berprestasi dan peraihan peluang karir.

3) Faktor-faktor Motivasi Kerja

Menurut Sunyoto (2015: 13) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

a) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

b) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk

dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

c) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada pegawai yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

d) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada pegawai. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

e) Tanggung Jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para pegawai merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para pegawai, namun di sisi lain para pegawai pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

f) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi pegawai dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawai yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para pegawai yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

g) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan pegawai bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

4) Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hendri (2014:27), indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

a) Bekerja sesuai standar

Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar serta dalam skala waktu yang sudah ditentukan.

b) Senang bekerja

Senang melakukan pekerjaannya dikarenakan ada motivasi yang mendorongnya akan membuat seseorang semakin semangat mengerjakan pekerjaannya.

c) Merasa berharga

Artinya seseorang yang merasa berharga atau dihargai di dalam suatu perusahaan karena pekerjaannya.

d) Bekerja keras

Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang telah ditetapkan.

e) Semangat kerja

Memiliki semangat yang tinggi untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

2.1.5 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2016:73), kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Menurut Nuraini (2015 :114), kepuasan kerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Priansa (2015:291) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pekerja dengan

lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pekerja terhadap pekerjaannya. Perasaan pekerja terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Menurut Handoko (2016:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Badeni, (2017:43) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2015:16). Menurut Tangkilisan (2015:43) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang bersal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

2) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2015:203), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a) Balas jasa yang adil atau kompensasi

Balas jasa yang adil atau kompensasi merupakan pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

b) Penempatan karyawan

Menempatkan posisi yang tepat pada karyawan sesuai dengan keahlian karyawan tersebut.

c) Beban kerja

Besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kalo antara volume kerja dan norma dan waktu.

d) Suasana dan lingkungan kerja

Keadaan suatu tempat yang membuat rasa aman dan nyaman.

e) Sikap pimpinan

Sikap pimpinan yaitu sikap seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atau sikap atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan.

f) Sikap pekerjaan atau Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan dan sifatnya monoton atau tidak monoton.

3) Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015:181), indikator kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

a) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

b) Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

c) Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini menggunakan beberapa penelitian sebelumnya sebagai acuan dalam penelitian ini. Adapun penelitian sebelumnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

1) Shahara dan Rahmawati (2021) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Andalas Media Informatika Jakarta. Teknik penentuan sampel dengan metode sensus. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 40 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Andalas Media Informatika Jakarta. Persamaan penelitian Shahara dan Rahmawati (2021) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian Shahara dan Rahmawati (2021) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Shahara dan Rahmawati (2021) berlokasi pada PT. Andalas Media Informatika Jakarta sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik analisis data yaitu penelitian Shahara dan Rahmawati (2021) menggunakan analisis regresi linear sederhana sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linear berganda. Ketiga, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu

penelitian Shahara dan Rahmawati (2021) menggunakan metode sensus sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Keempat, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Shahara dan Rahmawati (2021) menggunakan sampel sebanyak 40 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.

- 2) Cahyani dan Muanifah (2021) meneliti tentang kinerja pimpinan, gaya kepemimpinan dan kompetensi pimpinan terhadap kinerja karyawan pada Sma'it Darul Qur'an Bogor. Teknik penentuan sampel yang digunakan yaitu sampel jenuh. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 95 orang responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu uji hipotesis yang terdiri dari uji t, uji F dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan kompetensi kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Cahyani dan Muanifah (2021) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian Cahyani dan Muanifah (2021) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Shahara dan Rahmawati (2021) berlokasi pada Sma'it Darul Qur'an Bogor sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Cahyani dan Muanifah (2021) menggunakan sampel jenuh sedangkan penelitian

sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Ketiga, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Cahyani dan Muanifah (2021) menggunakan sampel sebanyak 95 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.

- 3) Azahari dkk (2021) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan *Fintech* Pendanaan XYZ di Era Vuca. Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian menggunakan rumus Slovin. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 80 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu analisis regresi linear sederhana. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Azahari dkk (2021) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian Azahari dkk (2021) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Shahara dan Rahmawati (2021) berlokasi pada perusahaan *Fintech* Pendanaan XYZ di Era Vuca sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik analisis data yaitu penelitian Azahari dkk (2021) menggunakan analisis regresi linear sederhana sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linear berganda. Ketiga, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Azahari dkk

(2021) menggunakan rumus Slovin sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Keempat, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Azahari dkk (2021) menggunakan sampel sebanyak 80 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.

- 4) Agustin (2021) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gama Panca Makmur di Tangerang. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sampel jenuh. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 76 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Agustin (2021) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian Agustin (2021) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Agustin (2021) berlokasi pada PT. Gama Panca Makmur di Tangerang sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik analisis data yaitu penelitian Agustin (2021) menggunakan analisis regresi linear sederhana sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linear berganda. Ketiga, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Agustin

(2021) menggunakan sampel jenuh sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Keempat, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Agustin (2021) menggunakan sampel sebanyak 76 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.

- 5) Priatna dan Alififah (2022) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Galaxy Partani Mas Kota Tangerang. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian yaitu teknik *sampling* jenuh. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian yaitu 57 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis yang digunakan dalam penelitian yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Priatna dan Alififah (2022) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian Priatna dan Alififah (2022) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Priatna dan Alififah (2022) berlokasi pada PT. Galaxy Partani Mas Kota Tangerang sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Priatna dan Alififah (2022) menggunakan sampel jenuh sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate*

stratified random sampling. Ketiga, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Priatna dan Alififah (2022) menggunakan sampel sebanyak 57 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Santi dan Widodo (2021) meneliti tentang pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tiki Jalur Nugraja Ekakurir Jakarta. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian yaitu menggunakan rumus Slovin. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian yaitu 131 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Santi dan Widodo (2021) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan menggunakan analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian Santi dan Widodo (2021) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Santi dan Widodo (2021) berlokasi pada PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Jakarta sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Santi dan Widodo (2021) menggunakan rumus Slovin sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*.

Ketiga, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Santi dan Widodo (2021) menggunakan sampel sebanyak 131 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.

- 2) Chusnah dan Khoridah (2021) meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan *total quality control* (TQC) terhadap kinerja karyawan (studi kasus PT. Sansyu Precision Indonesia. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*. Jumlah sampel yang digunakan adalah 65 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Persamaan penelitian Chusnah dan Khoridah (2021) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan menggunakan analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian Chusnah dan Khoridah (2021) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Chusnah dan Khoridah (2021) berlokasi pada PT. Sansyu Precision Indonesia sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Chusnah dan Khoridah (2021) menggunakan teknik *purposive sampling* sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Ketiga, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Chusnah dan Khoridah (2021) menggunakan sampel sebanyak 65 orang karyawan

sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.

- 3) Goni (2021) meneliti tentang pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 41 orang karyawan. teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear sederhana. Persamaan penelitian Goni (2021) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian Goni (2021) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Goni (2021) berlokasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik analisis data yaitu penelitian Goni (2021) menggunakan analisis regresi linear sederhana sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linear berganda. Ketiga, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Goni (2021) menggunakan *purposive sampling* sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Keempat, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Goni (2021) menggunakan sampel sebanyak 41 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.

- 4) Endra (2022) meneliti tentang pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Dazzel Yogyakarta. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan sampel jenuh. Jumlah sampel dalam penelitian yaitu sebanyak 34 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Dazzel Yogyakarta. Persamaan penelitian Endra (2022) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan menggunakan analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian Endra (2022) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Endra (2022) berlokasi pada Perusahaan Dazzel Yogyakarta sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Endra (2022) menggunakan teknik sampel jenuh sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Ketiga, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Endra (2022) menggunakan sampel sebanyak 34 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.
- 5) Peneliti Widjaja dan Ginanjar (2022) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan sampel insidental. Jumlah

sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 147 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Widjaja dan Ginanjar (2022) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian Widjaja dan Ginanjar (2022) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Widjaja dan Ginanjar (2022) berlokasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Badung sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Widjaja dan Ginanjar (2022) menggunakan sampel insidental sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Ketiga, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Widjaja dan Ginanjar (2022) menggunakan sampel sebanyak 147 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Fauziek dan Yanuar (2021) meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan *pursposive sampling*.

Jumlah sampel dalam penelitian adalah sebanyak 75 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu *Part Least Square* (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja, dan stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, stres kerja dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Fauziek dan Yanuar (2021) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian Fauziek dan Yanuar (2021) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Fauziek dan Yanuar (2021) berlokasi pada PT. XYZ sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik analisis data yaitu penelitian Fauziek dan Yanuar (2021) menggunakan analisis *Part Least Square* (PLS) sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linear berganda. Ketiga, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Fauziek dan Yanuar (2021) menggunakan *purposive sampling* sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Keempat, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Fauziek dan Yanuar (2021) menggunakan sampel sebanyak 75 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan

- 2) Akmal dan Sugiyanto (2022) meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank BCA KCU Kedoya Permai Jakarta Barat. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian yaitu sebanyak 72 orang pegawai. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Persamaan penelitian Akmal dan Sugiyanto (2022) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian Akmal dan Sugiyanto (2022) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Akmal dan Sugiyanto (2022) berlokasi pada PT Bank BCA KCU Permai Jakarta Barat sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Akmal dan Sugiyanto (2022) menggunakan sampel jenuh sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Ketiga, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Akmal dan Sugiyanto (2022) menggunakan sampel sebanyak 72 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan
- 3) Salsabilla (2022) meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik penentuan sampel dengan *purposive sampling*. Jumlah sampel dalam penelitian adalah

sebanyak 80 orang karyawan. teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Salsabilla (2022) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian Salsabilla (2022) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Salsabilla (2022) berlokasi pada PT KWS sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Salsabilla (2022) menggunakan *purposive sampling* sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Ketiga, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Salsabilla (2022) menggunakan sampel sebanyak 80 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.

- 4) Dewi dan Agustina (2022) meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja, *human relation* dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di CV Terus Mengwi Badung. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan sampel jenuh. Jumlah sampel dalam penelitian adalah sebanyak 74 orang. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja, *human relation* dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian Dewi dan Agustina (2022) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian Dewi dan Agustina (2022) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Dewi dan Agustina (2022) berlokasi pada CV. Teris Mengwi Badung sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Dewi dan Agustina (2022) menggunakan sampel jenuh sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Ketiga, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Dewi dan Agustina (2022) menggunakan sampel sebanyak 74 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.

- 5) Aschari dan Dharmawan (2022) tentang pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Pizza Hut Cabang Jatiwaringin Hankam. Teknik penentuan sampel yang digunakan yaitu sampel jenuh. Jumlah sampel dalam penelitian adalah sebanyak 51 orang. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Aschari dan Dharmawan (2022) dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan menggunakan teknik analisis regresi

linear berganda. Perbedaan penelitian Aschari dan Dharmawan (2022) dengan penelitian sekarang adalah pertama, perbedaan pada lokasi penelitian yaitu penelitian Aschari dan Dharmawan (2022) berlokasi pada PT. Pizza Hut Cabang Jatiwaringin Hankam sedangkan penelitian sekarang berlokasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Kedua, perbedaan pada teknik penentuan sampel yaitu penelitian Aschari dan Dharmawan (2022) menggunakan sampel jenuh sedangkan penelitian sekarang menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Ketiga, perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan yaitu penelitian Aschari dan Dharmawan (2022) menggunakan sampel sebanyak 51 orang karyawan sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 70 orang karyawan.

