

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Karyawan di setiap perusahaan sebagai Sumber Daya Manusia dalam struktur perusahaan mempunyai bagian yang cukup besar dalam menentukan suatu keberhasilan sebuah perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan unsur utama yang berpengaruh terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Peran serta sumber daya manusia sangat penting karena bagaimanapun canggihnya teknologi saat ini tanpa didukung manusia sebagai operasionalnya, tidak akan mampu menghasilkan suatu hasil atau tujuan yang sesuai dengan tujuan yang dicapai dengan tingkat efisiensi yang tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut tentu tidak mudah, karena akan banyak kendala - kendala yang akan dihadapi. Salah satunya yaitu untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan mempertahankan sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah perusahaan.

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan dalam suatu perusahaan yaitu terwujudnya kinerja yang baik. Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan penilaian kinerja. Penilaian kerja karyawan digunakan perusahaan untuk mengetahui apakah aktivitas yang dihasilkan sudah sesuai dengan tujuan perusahaan. Penilaian tersebut digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana tujuan perusahaan itu sudah tercapai dalam waktu atau periode yang ditentukan oleh perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2010 : 67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Sedarmayanti (2013:260) mengungkapkan bahwa: Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Dharma Surya (2005) mengemukakan kata kinerja, jika dilihat asal katanya adalah terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari akar kata *to perform* yang berarti melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab. Menurut Darmawan (2008) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Terciptanya sebuah kinerja yang baik dalam suatu perusahaan sangat mungkin dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kondusif. Menciptakan kinerja karyawan yang baik tidak mudah karena kinerja karyawan dapat tercipta apabila variabel-variabel yang mempengaruhi seperti motivasi kerja dan disiplin kerja dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah peranan seorang pemimpin dalam suatu perusahaan.

Menurut Nawawi dalam (Fahtras, 2017) gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Peran seorang pemimpin dalam suatu perusahaan juga sangat penting karena pemimpin merupakan seseorang yang mengarahkan jalannya suatu perusahaan dan juga menjadi contoh bagi karyawannya. Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan peranan seorang pemimpin. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap bawahan atau karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Tanpa kepemimpinan dan bimbingan seorang pemimpin, sulit untuk mengetahui dan mengenal karakteristik karyawannya.

Menurut Rivai dalam (Ginting, 2018) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang sudah digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan pula bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sedangkan menurut Kumala & Agustina dalam (Pusparini, 2018) Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Feriyanto dan Triana dalam (Fahtras, 2017) Jenis-jenis gaya kepemimpinan yang ada yaitu Gaya kepemimpinan Otoriter/*Authoritarian*, Gaya Kepemimpinan Demokrasi/*Democratic* dan Gaya Kepemimpinan Bebas/*Laissez Faire*.

Penelitian yang Widyasari dan Ni Putu Wida Disya (2023) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan baik secara parsial

maupun simultan terhadap kinerja karyawan. BatuBara dan Soulthan S. (2020) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Vanesia dan Tika Thalia (2022) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hendri dkk (2021) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan tidaksignifikan terhadap kinerja karyawan.

Tidak hanya gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan, motivasi kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam motivasi nonfinansial adalah dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial / uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya. Motivasi kerja adalah pendorong dalam diri seseorang untuk mauberperilaku dan bekerja dengan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Membantu karyawan untuk mengambil sikap dan bertindak secara tepat serta dapat mengambil sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Dhian Gering (2017) motivasi berkaitan dengan usaha dan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang yang dimana dilakukan untuk memenuhi semua tujuan yang diinginkan oleh seseorang sehingga mencapai ke arah tujuan yang ditujukan. Karyawan yang memiliki motivasi dalam bekerja akan membantu hasil kinerja dari karyawan tersebut. Darmawan (2007) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan untuk mengarahkan bawahan agar mau bekerja secara produktif untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Menurut Herzberg (2008) terdiri atas dua faktor yaitu, motivasi faktor dan hygieni faktor. Motivasi faktor adalah daya

dorong yang timbul daridalam diri masing-masing karyawan. Sedangkan hygieni faktor merupakan daya dorong yang datang dari luar diri karyawan terutama dari organisasi atau lembaga tempat bekerja. Daya dorong dari luar diri karyawan biasanya berupa kompensasi kompensasi yang diterima dan lingkungan kerja sebagai penunjang saat pekerja.

Dengan demikian semakin tinggi motivasi kerja setiap karyawan yang didukung dengan keahlian maka akan memotivasi karyawannya untuk mempengaruhi aktivitas- aktivitasnya dalam perusahaan. Motivasi merupakan salah satu bentuk dorongan suatu perusahaan untuk menambah kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan laba sebuah perusahaan. Prestasi kerja karyawan akan rendah jika tidak memiliki motivasi untuk melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya kalau karyawan tersebut mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada dasarnya tingkat kinerja karyawannyatinggi.

Rahayuni dkk (2022) menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Suastika dan Putu Adi (2021) menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Rahman dan Fatur (2018) menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Salah satu hal yang harus menjadi perhatian utama perusahaan adalah kepuasan kerja para karyawannya, karena karyawan yang dalam bekerja mereka tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara langsung karyawan tersebut tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh pada pekerjaannya. Menurut Sutrisno

(2011:77) kepuasan kerja merupakan masalah penting yang harus diperhatikan dalam hubungan dengan produktivitas dan kinerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya sangat individualis dan merupakan hal yang sangat tergantung pada pribadi masing - masing karyawan. Dalam suatu pekerjaan seorang karyawan tentunya memiliki perasaan puas dan tidak puas terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menambah rasa percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kemampuan masing-masing. Begitu juga sebaliknya, ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan akan menurunkan rasa percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat menghambat tercapainya tujuan.

Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kinerja karyawan. Kepuasan yang tinggi dapat menyebabkan kinerja maksimal dan akan meningkat. Menurut Handoko (2011), kepuasan kerja adalah keadaan emosional baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Umam (2018) Kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya dan sebaliknya. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan apa yang diharapkan

Prami dkk (2022) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Ni Toyanti (2023) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nurhandayani dan annisa (2022) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT. BPR Sukawati Pancakanti merupakan salah satu badan usaha yang bergerak dalam bidang Tabungan, Kredit, dan Deposito. BPR ini berlokasi di Desa Batubulan, Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar. BPR merupakan Bank Perkreditan Rakyat yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam bidang pembayaran untuk masyarakat umum.

Dari observasi, wawancara dan kuesioner yang sudah dilakukan pada PT. BPR Sukawati Pancakanti, Gianyar, Fenomena yang terjadi di PT. BPR Sukawati Pancakanti, Gianyar yaitu berkaitan dengan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan yang menurun karena masih ada karyawan yang bermalasan pada waktu jam kerja, kurangnya kepedulian karyawan terhadap tugas yang diberikan sehingga karyawan tidak menikmati pekerjaan yang dimiliki, masih adanya karyawan yang terlambat dalam mengumpulkan tugas yang diberikan, dan kemandirian dari karyawan yang masih harus ditingkatkan dikarenakan jumlah karyawan sebanyak 35 orang, beberapa karyawan dalam melakukan pekerjaannya masih memerlukan bimbingan dari atasan maupun dari karyawan lain yang dapat mengganggu pekerjaan karyawan tersebut. Metode yang dapat dikembangkan untuk mencapai prestasi yang baik adalah dengan menerapkan unsur pelatihan, lingkungan kerja dan pemberdayaan kerja karyawan.

Selain hal tersebut, adapun fenomena yang terjadi terkait dengan ketepatan waktu, karyawan dalam melakukan pekerjaan masih ada yang terlambat dalam mengumpulkan tugas. Fenomena lainnya yang terjadi yaitu

kemandirian dari karyawan yang masih harus ditingkatkan, karena beberapa karyawan dalam melakukan pekerjaannya masih memerlukan bimbingan dari atasan maupun dari karyawan lain yang dapat mengganggu pekerjaan karyawan tersebut.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Sukawati Pancakanti, Gianyar, Bali”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1.2.1** Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Sukawati Pancakanti, Gianyar?
- 1.2.2** Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Sukawati Pancakanti, Gianyar?
- 1.2.3** Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Sukawati Pancakanti, Gianyar?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1.3.1** Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Sukawati Pancakanti, Gianyar

**1.3.2** Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Sukawati Pancakanti, Gianyar

**1.3.3** Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Sukawati Pancakanti, Gianyar

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1.4.1 Manfaat Praktis**

1) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan atau pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2) Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan wawasan kepada peneliti mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

##### **1.4.2 Manfaat Teoritis**

1) Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan wawasan mahasiswa dalam mengaplikasikan teori – teori yang diperoleh selama perkuliahan serta membandingkan kondisi yang sebenarnya di perusahaan khususnya mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

2) Bagi Universitas

Hasil penelitian ini merupakan sumbangan pengetahuan serta referensi bagi

mahasiswa yang nantinya akan melakukan penelitian lebih lanjut terhadap masalah yang berhubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Path Goal Theory*

*Path Goal Leadership Theory* adalah teori pendukung dalam penelitian ini. *Path Goal Leadership Theory* adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh House (1974) yang menyatakan bahwa terdapat dua *variable* kontijensi yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan hasil berupa kepuasan kerja dan kinerja organisasi yaitu *variable – variable* yang berada diluar lingkungan karyawan (struktur tugas, *system* otoritas formal dan kelompok kerja) serta variabel yang merupakan bagian dari karakteristik personal karyawan (*locus of control*, pengalaman dan kemampuan yang dimiliki) (Robbins dan Judge dalam Zulaihah, 2017). Menurut Sagala (2018 : 139), *path goal theory of leadership* menjelaskan Bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi motivasi bawahan dan pelaksanaan dalam pekerjaan dalam situasi kerja yang berbeda yang menyaring elemen – elemen dari penelitian. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling dihargai pada saat ini adalah *path–goal leadership theory* (Robbins dan De Cenzo dalam Negoro, 2019).

Dasar teori ini adalah bahwa tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan

(Darmaji *et al* dalam Suherman (2019). *Path-goal leadership theory* adalah suatu teori dimana suatu pekerjaan pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai sasaran dan mempersiapkan kebutuhan arahan dan dukungan. (Gomez *et al* dalam Zulaihah (2017) mengatakan, bahwa *path-goal leadership theory focus* kepada bagaimana para pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan terhadap sasaran kerja yang mengarah kepada pencapaian sasaran tersebut. Hal yang utama di dalam teori ini adalah bahwa pekerjaan pemimpin membantu para pengikutnya mencapai sasaran dan mempengaruhi pengikutnya untuk memastikan bahwa sasaran mereka konsisten dengan keseluruhan tujuan dari suatu kelompok atau suatu organisasi.

*Path-goal leadership theory* berdasarkan teori pengharapan (*expectancy theory*) menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (*path-goal*) dengan valensi dari hasil (*goal attractiveness*). Individu akan memperoleh kepuasan dan produktif Ketika melihat adanya hubungan kuat antara usaha dan prestasi yang mereka lakukan dengan hasil yang mereka capai dengan nilai tinggi. *Path-goal leadership theory* paling tepat dideskripsikan sebagai suatu proses pemimpin memilih suatu gaya kepemimpinan tertentu berdasarkan kebutuhan pekerja dan lingkungan kerja, sehingga pemimpin dapat membawa pekerja menuju tujuan yang diharapkan (Northhouse dalam Negoro, (2019).

Darmaji *et al* dalam Zulaihah (2017), mengatakan model *path-goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar yaitu :

1) Memberi kejelasan alur, maksudnya seseorang pemimpin harus mampu

membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugasnya.

- 2) Meningkatkan jumlah hasil (*reward*), bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

George dan Jones dalam Suherman (2019) mengidentifikasi empat tipe dari perilaku model *path-goal* yang dapat memberikan motivasi bawahannya, yaitu :

- 1) Kepemimpinan pengarah (*directive leadership*)

Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk didalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

- 2) Kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*)

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan *interpersonal* yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.

- 3) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4) Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement oriented leadership*)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Pada intinya teori *path goal* menjelaskan dampak perilaku pada motivasi bawahan kepuasan kerja dan kinerjanya. *Path goal theory* membantu memahami dan meramalkan efektifitas kepemimpinan dalam berbagai situasi.

## 2.1.2 Kinerja Karyawan

### 1) Pengertian Kinerja Karyawan

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tugas yang ingin dan harus dicapai, begitu juga dengan organisasi karena orang ingin memperoleh keuntungan usaha. Mencapai tujuan organisasi sangat dipengaruhi perilaku organisasi, yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para pelaku yang terdapat pada organisasi. Keberhasilan dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi suatu perusahaan banyak bergantung kepada perilaku dan sikap orang-orang yang mensinergikan berbagai sumber, sumber daya manusia, sumber daya alam, ilmu pengetahuan, dan teknologi.

Menurut Rivai dalam Harun (2018:77) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu dibandingkan dengan target yang telah

disepakati Bersama. Menurut Kasmir (2016:182), menyatakan bahwa :”Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang ada pada diri karyawan dimana dapat dinilai secara kuantitas dan kualitasnya dalam menjalankan tanggung jawabnya (Bintoro & Daryanto, 2017:48).

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas pengertian kinerja karyawan, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang telah dicapai baik individu maupun kelompok atas hasil kerja, maupun target yang sudah ditentukan. Kinerja diharapkan mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan motivasi dan kepuasan individu karyawan yang diterima.

## **2) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagaimana menurut (Bintoro & Daryanto, 2017:50) terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

### **(1) Faktor Individu**

Yang merupakan kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.

Faktor yang dapat dibagi menjadi enam seperti berikut:

- a) Keterampilan dan kemampuan yang dimiliki individu.
- b) Pengalaman yang dimiliki.
- c) Kriteria yang dimiliki dan dibutuhkan pihak perusahaan.

- d) Latar belakang.
- e) Etos kerja.
- f) Tanggung jawab individu tersebut.

(2) Faktor Psikologis

Motivasi, pandangan dan sikap merupakan faktor psikologis yang membawa pengaruh pada kinerja karyawan.

(3) Faktor Organisasi

Kondisi Kerja yang mendukung juga dapat meningkatkan kinerja karyawan individu tersebut, seperti kenyamanan lingkungan dan fasilitas lainnya. Persyaratan kerja yang ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan masing-masing perusahaan.

### 3) Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diukur jika individual atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penilaian kinerja memiliki pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas Tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moehariato, 2012:95). Penilaian kerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat *standard* dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen. Kegiatan ini dilakukan untuk mengukur kinerja masing-

masing karyawan dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaannya, serta keperluan yang berhubungan dengan ketentuan kerja lainnya (Siswanto, 2001:231). Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk menilai kemajuan karyawan dan Menyusun rencana peningkatan kinerja. Dalam hal ini penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang pekerjaan yang dijalankan.

Hasibuan (2012:91) menyatakan bahwa seorang penilai yang baik harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- (1) Untuk mendapatkan penilai yang jujur, adil, dan objektif maka penilaian haruslah dilakukan orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi *indicator* penilaian.
- (2) Penilaian harus tegas hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruk terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif
- (3) Penilaian harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

#### **4) Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja karyawan adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Ada 5 indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: Kualitas kerja,

kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

- (1) Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016:260).
- (2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016:260). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah atau unit tersebut. Misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.
- (3) Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbin, 2016:261). Kinerja karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.
- (4) Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbin, 2016:261).
- (5) Kemandirian yang merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan,

bimbingan, dari atau pengawas (Robbin, 2016:261). Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerjakaryawan, kuantitas karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu Ketika melakukan pekerjaan tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan atau pengawasan dari orang lain.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

#### **1) Pengertian Kepemimpinan**

Wijono (2018:4) menyatakan kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individual atau pun tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun organisasi.

Badu & Djafri (2017:33) menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerjasama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati Bersama.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas mengenai pengertian kepemimpinan, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan yang dimiliki seseorang di dalam dirinya untuk mempengaruhi, membimbing, dan memotivasi orang lain dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi

atau perusahaan yang telah ditentukan.

## 2) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Batubara (2020) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi bawahan dengan berbagai macam cara/tekniknya masing-masing dan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan seseorang atau kelompok ke arah yang lebih baik dan positif melalui proses yang panjang.

Ansory & Indrasari (2018) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan suatu bentuk perilaku dalam kepemimpinan seseorang yang teraktualisasi dalam aktivitas kepemimpinannya dan telah terpolakan menjadi sesuatu yang dominan dalam dirinya. Pola inilah yang membuat gaya kepemimpinan setiap orang akan berbeda sesuai dengan kemampuan kepemimpinan maupun karakteristik lingkungannya.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas mengenai pengertian gaya kepemimpinan, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sebuah strategi yang diterapkan oleh seseorang pemimpin di dalam mengarahkan para bawahannya dengan tujuan menyatukan tujuan organisasi dengan karyawan demi mencapai tujuan Bersama yang sudah ditentukan.

## 3) Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Kinerja kepemimpinan sangat bergantung pada organisasi maupun gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin itu sendiri Menurut Prasetyo (2019), menyatakan bahwa adanya sekumpulan ciri-ciri yang

dapat dideskripsikan sebagai pemimpin, juga tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang paling baik dalam semua situasi. Meskipun demikian, dapat dilihat ada beberapa gaya kepemimpinan yang paling umum dikenali dan melihat bagaimana gaya-gaya ini dapat efektif. Berikut adalah macam-macam gaya kepemimpinan:

(1) Kepemimpinan Auktokrasi

Yaitu pemimpin yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya, pemimpin auktokrasi adalah pemimpin yang wewenang (*authority*) dari satu sumber (misalnya karena posisi), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Pemimpin yang auktokrasi menggunakan auktokrasinya sebagai pegangan atau hanya sebagai alat agar segala sesuatunya dapat diselesaikan.

(2) Kepemimpinan Militeristis

Yaitu seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang yang memiliki sifat-sifat:

- a) Menggunkan *system* perintah untuk menggerakkan bawahannya.
- b) Senang bergantung pada pangkat dan jabatannya.
- c) Senang pada formalitas yang berlebihan.
- d) Menurut disiplin yang tinggi dan kaku terhadap bawahannya.
- e) Sukar menerima kritikan dari bawahannya.
- f) Menggemari upacara-upacara dalam berbagai keadaan.

(3) Kepemimpinan Paternalistik

Yaitu seorang pemimpin yang memiliki persepsi tentang

peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahannya kepadanya. Ciri-ciri kepemimpinan paternalistik yaitu:

- a) Memperlakukan bawahan sebagai seorang yang belum dewasa.
- b) Selalu memberikan perlindungan.
- c) Keputusan ada di tangan pemimpin.
- d) Pemimpin bertindak sebagai kapak.

(4) Kepemimpinan *Laissez Faire*

Ciri-ciri tipe kepemimpinan ini, yaitu memberikan kebebasan kepada bawahan, pemimpin ini tidak mempunyai wibawa, tidak ada koordinasi, dan tidak ada pengawasan yang baik.

(5) Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis disebut juga dengan kepemimpinan modernisasi dan partisipatif. Semua anggota diajak berpartisipasi menyumbang pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis yaitu:

- a) Bawahan diberi kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas.
- b) Bersifat terbuka.
- c) Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama.
- d) Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi.
- e) Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.
- f) Mengembangkan regenerasi kepemimpinan.
- g) Perluasan kaderisasi agar bawahan lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan.

h) Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha Bersama.

(6) Kepemimpinan Karismatik

Seseorang pemimpin yang karismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi. Ciri-ciri kepemimpinan karismatik yaitu:

- a) Memiliki kewibawaan alamiah.
- b) Mempunyai daya Tarik yang metafiskal.
- c) Tidak dibentuk oleh faktor eksternal yang formal, pelatihan atau Pendidikan, dan sebagainya.

**4) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Reitz dalam Prasetiyo (2019), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu:

- (1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencangkup nilai-nilai latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- (2) Karakteristik bawahan, perilaku bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- (3) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi seperti apa gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh pemimpin.

- (4) Iklim dan kebijakan organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan serta gaya kepemimpinan.

### 5) Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Pratama (2019) indikator gaya kepemimpinan menyatakan sebagai berikut:

(1) Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

(2) Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

(3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

#### (4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta minta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### (5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### (6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi seorang pemimpin, karena semakin baik kemampuan pemimpin dalam hal mengendalikan emosi semakin disegani karyawannya.

### 2.1.4 Motivasi Kerja

#### 1) Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Sukarno (2002:13) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah hasrat atau kemauan bekerja untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi dengan demikian, motivasi merupakan

bagian integral dalam upaya mengoptimalkan pengendalian manajemen suatu organisasi. Hariandja (2009:320) berpendapat bahwa motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras.

Wibowo (2010:379) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Sedangkan menurut Samsudin (2006:282) menyatakan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain atasan, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.

Menurut Hasibuan (2005:143) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Doyle dan Wong (2008) mengemukakan kaitan antara motivasi berprestasi dan kinerja. Doyle dan Wong menyebutkan bahwa kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari besarnya motivasi yang muncul dalam pribadi karyawan.

Berdasarkan uraian-uraian yang dikemukakan di atas mengenai pengertian motivasi kerja, peneliti menyimpulkan bahwa motivasi kerja adalah motivasi yang timbul dalam diri karyawan atau melalui rangsangan

dari luar diri karyawan tersebut. Dalam sebuah organisasi, pemimpin dalam hal ini dituntut memainkan peran yang lebih dalam memberikan rangsangan dan dorongan agar karyawannya semakin termotivasi dalam menghasilkan *output* yang memuaskan dan terus berusaha lebih meningkatkan lagi hasil kerjanya.

## 2) Tujuan Motivasi

Menurut Danang (2012:198) tujuan dari motivasi antara lain:

- a) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- f) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

## 3) Jenis – Jenis Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2008:150) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain:

### (1) Motivasi Positif (*insentif positif*)

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. *Insentif* yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.

### (2) Motivasi Negatif

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan

hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

#### 4) Prinsip – Prinsip Dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam motivasi kerja karyawan (mangkunegara, 2005:100):

##### (1) Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

##### (2) Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

##### (3) Prinsip Mengakui Adil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai adil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

##### (4) Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang

diharapkan oleh pemimpin.

(5) Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan, akan termotivasi karyawan bekerja seperti apa yang diharapkan oleh pemimpin.

**5) Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2008:105) indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- (1) Kebutuhan fisik ditunjukkan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas perumahan dan sebagainya.
- (2) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan *social* tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan Kesehatan, asuransi kecelakaan dan perlengkapan keselamatan kerja.
- (3) Kebutuhan *social*, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
- (4) Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pemimpin terhadap prestasi kerja.
- (5) Kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan

mengarahkan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan Pendidikan dan pelatihan.

### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

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

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Robbins, (2003:78) Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan Menurut Handoko dalam Sutrisno (2009:75) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Berdasarkan uraian-uraian yang dikemukakan di atas mengenai pengertian kepuasan kerja, peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

#### **2) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-faktor yang menentukan

kepuasan kerja yaitu Robbins, (2002):

(1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

(2) Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan *system* upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerja, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan atas *social* yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

(3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan 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. Disamping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat rumah, dalam fasilitas yang bersih dan *relative modern*, dan dengan alat-alat yang memadai.

(4) Rekan kerja yang mendukung

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

(5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

### 3) Indikator Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan

kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Smith & Hobin, 2006:78). Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting untuk diselidiki karena terbukti besar manfaatnya baik bagi karyawan, perusahaan atau organisasi dan masyarakat. Menurut Smith dan Hobin, (2006:102) indikator-indikator kepuasan kerja adalah :

- (1) Gaji (*Pay*), yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- (2) Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*), yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- (3) Kemampuan atasan (*Supervision*), yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan, dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- (4) Promosi (*Promotion*), yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau tidak terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
- (5) Lingkungan kerja, yaitu lingkungan didalamnya terdapat prabot, tata ruang, dan kondisi fisik yang mempengaruhi aktivitas karyawan. Aspek tersebut memberikan motivasi agar kepuasan kerja tercapai

bagi karyawan. Dan berkewajiban memenuhi tercapainya kepuasan kerja tersebut adalah setiap pimpinan perusahaan, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat memotivasi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Sukawati Pancakanti, Gianyar, Bali. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

- 1) Widyasari dan Ni Putu Wida Disya (2023) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manakan Cepat Saji KFC Sanur Di Denpasar. Peneliti menggunakan pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner yang menggunakan skala likert dengan skor nilai 1 sampai 5. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

- 2) BatuBara dan Soulthan S. (2020) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pengadaan PT Inalum (Persero). Peneliti menggunakan metode sensus. Data diolah menggunakan metode uji statistik regresi linear berganda. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian parsial yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X) memiliki nilai t-hitung lebih besar dibandingkan t-tabel ( $2,748 > 1,691$ ) dengan nilai signifikansi  $0,008$  ( $\text{Sig} = 0,008 < 0,05$ ).
- 3) Vanesia dan Tika Thalia (2022) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Lestari Bali. Peneliti menggunakan metode kuantitatif kausal dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner dan studi dokumentasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. BPR Lestari Bali yang berjumlah 34 orang. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Lestari Bali.

- 4) Hendri dkk (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Locus Of Control*, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Roy Sentoso Collection. Populasi penelitian ini menggunakan 50 karyawan Roy Sentoso Collection. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Pengujian menggunakan *Systematic Random Sampling* dimana data diolah menggunakan SPSS 25. terhadap kepuasan kerja. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan, *locus of control* berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.
- 5) Rahayuni dkk (2022) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Efektifitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Telkom Akses di Plaza Teuku Umar Denpasar. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh, sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 36 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitupula dengan efektifitas kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis koefisien determinasi diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,876.

Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 87,6% kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja dan efektivitas kerja. Sedangkan sisanya sebesar 12,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

- 6) Suastika dan Putu Adi (2021) judul penelitiannya yaitu Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cahaya Bali Bangun Persada. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Cahaya Bali Bangun Persada yang berjumlah 45 karyawan. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data berupa kuesioner yang diolah dengan bantuan Program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) 20.0for *Windows* untuk memudahkan mengolah data penelitian, kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 7) Rahman dan Fatur (2018) dengan judul Pengaruh Motivasi, Latar Belakang Pendidikan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Syariah (LKS) Asri Tulungagung. Metode analisis dalam penelitian ini yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik yang terdiri dari (uji normalitas data, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas), uji regresi berganda, uji hipotesis, uji koefisien determinasi dan uji chi square.

Dari hasil analisis regresi berganda dapat disimpulkan bahwa (1). variabel motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di LKS ASRI dengan nilai signifikansi  $-0,128$ , (2) disimpulkan bahwa variabel latar belakang pendidikan berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien  $0,257$ , (3) berpengaruh dan signifikan dengan nilai koefisien  $0,839$ , (4), secara simultan menunjukkan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai Fhitung  $294,730$  dan tingkat signifikansi  $0,000$ .

- 8) Prami dkk (2022) dengan Judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan PT Cendana Indopearls Buleleng, Bali. Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 70 orang. Uji validitas menggunakan Alpha Cronbach. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai Sig.t sebesar  $0,001 < 0,050$  mengidentifikasi bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. (2) loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai Sig.t sebesar  $0,000 < 0,050$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. (3) kepuasan kerja dan loyalitas karyawan secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kontribusi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan untuk menjelaskan kinerja karyawan adalah  $64,0\%$  sedangkan  $36,0\%$  ditentukan oleh variabel yang lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

- 9) Ni Toyanti (2023) dengan Judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Adira Dinamika Multi Finance Tbk., Cabang Gianyar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Adira Dinamika Multi Finance Tbk., Cabang Gianyar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Adira Dinamika Multi Finance Tbk., Cabang Gianyar. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus sampling, diperoleh 35 responden. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Adira Dinamika Multi Finance Tbk., Cabang Gianyar.
- 10) Nurhandayani dan Annisa (2022) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis validitas dan realibilitas untuk uji angket. Kemudian dilakukan analisis regresi untuk melihat seberapa besar korelasi antara masing-masing variabel bebas dan variabel terikat menggunakan peralatan statistik (SPSS). Dari penelitian diperoleh hasil bahwa secara parsial bahwa secara parsial Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang, namun secara simultan Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang.