

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, yang dapat diambil dan dijadikan sebagai literatur. Adapun uraian penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wiwik Sismawati, Eisha Lataruva (2020) “Analisis Pengaruh Work-Life Balance dan Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Y Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel work-life balance dan pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention Work-life balance dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara work-life balance dan pengembangan karir terhadap turnover intention.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Khuzaimah (2017) “Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kerja Karyawan Pada PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru “ Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, uji

regresi simultan (F-test) menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir, kompetensi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir kerja, kompetensi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar 0,779 yang berarti, pengembangan karir, kompetensi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sebesar 77,9%, sedangkan sisanya 22,1% dipengaruhi oleh variabel lain yaitu tidak ada *text* amina dalam penelitian ini.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Nanda Aulia, Sri Indarti, dan Yulia (2017) “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) tbk. Cabang Pekanbaru” Hasil uji budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,12. Motivasi kerja berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,27. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerjadengan nilai koefisien 0,161. Motivasi kerja berpengaruh positif tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerjadengan nilai koefisien 0,072. Kepuasan

kerja berpengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,43.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Edi Sugiono,dkk (2022) yang berjudul “Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BTN kantor cabang Jakarta Kuningan”,hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5. Penelitian yang dilakukan oleh Fauzia Agustini,dkk (2018) yang berjudul “pengaruh lingkungan kerja fisik dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di pt. bank tabungan negara cabang medan”, Berdasarkan hasil angket/kuesioner penelitian, diketahui bahwa lingkungan kerja fisik pada perusahaan belum sepenuhnya baik. Hal ini sesuai dengan hasil deskriptif kuesioner responden, dan juga dari observasi yang telah dilakukan oleh penulis. Analisis data variabel lingkungan kerja fisik dalam penelitian ini memberikan hasil yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang artinya jika lingkungan kerja fisik semakin baik maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sugiyarti (2012) yang mengatakan bahwa, fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil angket mengenai

variabel budaya organisasi juga menyatakan kesimpulan yang sama. Dibuktikan juga dengan adanya observasi langsung yang dilakukan oleh penulis ke lokasi penelitian. Selama melakukan observasi penulis menemukan hal-hal seperti kurangnya komunikasi antar karyawan, masih ditemukannya nasabah yang komplain bahkan marah pada pihak bank, dan lain sebagainya. Penulis menduga bahwa hal tersebut terjadi akibat kurang baiknya budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan. Analisis data variabel budaya organisasi dalam penelitian ini memberikan hasil yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya jika budaya organisasi semakin baik maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung juga oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hadi (2006), yang memberi kesimpulan bahwa diketahui terdapat hubungan yang erat antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa lingkungan kerja fisik dan budaya organisasi bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara Cabang Medan.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Diana Nata Sari,dkk (2021) yang berjudul” Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BTPN KCP Blitar penelitian ini mengenai Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional KCP Blitar, yaitu (1) Variabel kepemimpinan secara parsial

berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (2) Variabel komunikasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (3) Variabel kepemimpinan dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Teori Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008 : 34) menyatakan, bahwa kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Berdasarkan Q.S. Al-Baqarah [2]:30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَۙ

Terjemah: (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah¹³ di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui” (Q.S. Al-Baqarah [2]:30).

Adapun hadist yang berkaitan dengan kepemimpinan dan ketakwaan ialah hadist yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ وَعَلِيُّ بْنُ مُحَمَّدٍ قَالَا حَدَّثَنَا وَكَيْعٌ حَدَّثَنَا الْأَعْمَشُ عَنْ أَبِي صَالِحٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ وَمَنْ أَطَاعَ الْإِمَامَ فَقَدْ أَطَاعَنِي وَمَنْ عَصَى الْإِمَامَ فَقَدْ عَصَانِي

Barang siapa yang menaati ku berarti ia taat kepada Allah, dan siapa yang membangkang kepadaku maka ia telah membangkang pada Allah. Dan barang siapa yang menaati pemimpin maka ia telah menaati ku dan siap yang membangkang kepada pemimpin maka ia telah membangkang kepadaku (H.R. Ibnu Majah)

Syarat-syarat kepemimpinan menurut Kartono (2008 :

36) ada 3 hal, yaitu :

- 1) Kekuasaan : adalah kekuatan, otorita dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
 - 2) Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, agar orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
 - 3) Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.
- Menurut Stephen Covey dalam Antonio (2007 : 20)

menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan, yaitu sebagai :

- a) Perintis;
- b) Penyelaras,
- c) Pemberdaya dan,
- d) Panutan. (Isvandiari & Idris, 2018)

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu.

Menurut Rivai (2005) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan

keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan terciptanya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Asas-Asas Kepemimpinan ada beberapa yakni sebagai berikut :

1. Kemanusiaan

Mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuannya setiap individu, demi tujuan-tujuan human.

2. Efisien

Efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi dan jumlah manusia; atas prinsip” penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis, serta asas-asas manajemen modern.

3. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi (Arie Puspita Wardhani, Leonardo Budi Hasiolan, 2016).

S.P. Siagian dalam Sedarmayanti (2016:274) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a) Teori genetis, kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia
- b) Teori Sosial, seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat.
- c) Teori ekologis, calon pemimpin, sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tetapi bakat saja belum cukup dijadikan modal memimpin, karena itu bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup. Sedangkan R. Achmad Rustandi dalam

Sedarmayanti (2016:274) mengemukakan tiga pendekatan dalam teori kepemimpinan yaitu:

- a) Pendekatan bakat Pemimpin muncul karena memang sudah mempunyai bakat kepemimpinan dalam dirinya, sehingga dengan bakat itu ia berhasil menjadi seorang pemimpin
- b) Pendekatan situasional Bukan bakat yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin, tetapi diyakini bahwa situasi yang menyebabkan munculnya seorang pemimpin.
- c) Pendekatan bakat dan situasional Merupakan teori gabungan antara pendapat bahwa pemimpin itu

dilahirkan bersama bakat dengan pemimpin yang lahir karena tuntutan situasi.

Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan Hasibuan (2016:171) mengemukakan 3 dimensi gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan Direktif Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Davis dan Newstrom (2006:164) kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintangkannya. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Pemimpin yang mempunyai gaya seperti ini pada umumnya sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin. Pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter.
- b) Kepemimpinan Suportif Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan suportif, yaitu

kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Winardi (2000:63) kepemimpinan suportif adalah pemimpin yang menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri. Kepemimpinan suportif juga dikenal dengan istilah perilaku penyokong atau perhatian, dalam gaya ini pemimpin bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan kinerja para karyawan. dengan cara membimbing pengikut atau karyawan dengan sebaik-baiknya, menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri.

- c) Kepemimpinan Partisipatif Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Luthans dalam Nawawi (2003:91) gaya kepemimpinan ini ditujukan dengan memberikan

kesempatan pada anggota organisasi atau bawahan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah. Menurut pendapat tokoh-tokoh tersebut dalam gaya ini pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin. Selain itu pemimpin juga memberikan pada karyawan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah.

- d) Kepemimpinan Orientasi Prestasi Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif. Menurut pendapat tokoh tersebut dalam gaya ini menetapkan tujuan yang menantang dan merangsang para karyawan, mengharapkan karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin, percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapainya, dan terus menerus mencari

peningkatan hasil karya atau kerja.(Yulistian et al., 2018)

Adapun ayat yang berkaitan dengan amanah dalam kepemimpinan yang tercantum dalam Q.S. An-Nisa [4]:59

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا □

Terjemah: Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ululamri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat) (Q.S. An-Nisa [4]:59)

2.2.2. Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2001:132), “kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan para karyawannya memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (2015:110), kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja, dan banyaknya imbalan yang mereka yakini harus diterima”.

Berdasarkan definisi kepuasan kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan

karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robins (2002:45) meliputi:

- 1) pekerjaan itu sendiri yaitu pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai sesuatu yang menarik dan melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar;
- 2) pengawasan yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi;
- 3) imbalan yaitu bila imbalan dipersepsikan adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas maka kemungkinan besar akan menimbulkan kepuasan;
- 4) kesempatan promosi memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang lebih tinggi sehingga perusahaan akan memperoleh kestabilan dan moral karyawan lebih terjamin;
- 5) rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual sedangkan kelompok kerja dapat memberikan

dukungan, nasehat atau saran kepada sesama rekan kerja.(Sulistyawati, 2018).

Sifat-sifat dari pekerjaan yang di tekuni oleh karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja dari karyawan tersebut. Ada beberapa dimensi dari pekerjaan itu sendiri, yaitu:

- 1) Seberapa jauh suatu pekerjaan itu memerlukan berbagai macam aktivitas yang berbeda-beda, penggunaan tuntutan bakat dan keterampilan yang berbeda-beda. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- 2) Seberapa pekerjaan jauh kelengkapan dari suatu tugas mulai dari awal sampai akhir.
- 3) Seberapa jauh suatu pekerjaan berpengaruh terhadap kehidupan dari pekerjaan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi.

- 4) Seberapa jauh suatu pekerjaan memberikan kebebasan, keleluasaan dalam hal merencanakan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 5) Seberapa jauh pekerja memperoleh keteerangan yang jelas dan langsung tentang efektifitas dari yang dilakukan.

Hubungan antar rekan kerja Interaksi yang terjadi sesama pekeerja akan menciptakan suasana tertentu yang berpengaruh pula pada kepuasan kerja. Sebagai makhluk sosial, karyawan dalam dunia kerja pun tidak terlepas dari bantuan rekan kerjanya. Apalagi dalam dunia kerja terjadi interaksi yang rutin dan kontinue dengan sesama rekan kerja, sehingga nyaman atau tidaknya berinteraksi dengan rekan kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Bagi kebanyakan karyawan, bekerja bukan hanya untuk mengejar uang atau prestasi, tapi juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. (Wiliandari, 2019)

Menurut Ahmad Tohardi (2002:436) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja diantaranya :

1. Teori Keadilan (Equity Theory) Teori ini dikembangkan oleh Adams (1963), Menurut teori ini orang akan merasa

puas atau tidak puas tergantung kepada apakah ia merasa adanya keadilan atau tidak suatu situasi dimana perasaan tersebut didapat dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas sekantor, atau di tempat lain. Termasuk elemen – elemen keadilan adalah :

- b. Input Diartikan sebagai sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, sebagai contoh : pendidikan, pengalaman, keterampilan, jumlah jam kerja dan alat – alat kerja
 - c. Out Come Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil pekerjaannya, sebagai contoh : gaji, bagian keuntungan, status, pengakuan dan kesempatan berprestasi.
 - d. Comparison Comparison adalah pihak – pihak lain yang dipakai sebagai bahan pembanding karyawan yang bersangkutan yang dapat saja berupa seseorang diperusahaan yang sama, perusahaan lain atau dirinya sendiri pada waktu lampau
2. Teori Pertentangan (Discrepancy Theory) Teori pertentangan pertama kali dikemukakan oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada pertentangan antar shouldbe dengan

apa yang menurut perasaannya atau presepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan presepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi

3. Teori Dua Faktor (Two Factor Theory) Teori ini dikemukakan oleh Herzberg(1959). Teori ini mengansumsikan adanya dua faktor yang perlu diperhatikan dalam motivasi (kepuasan).(Yusron Rozzaid, 2015)

Tujuan pengukuran kepuasan kerja bagi para pegawai menurut Robbins. (2009) adalah:

- 1) Mengidentifikasi kepuasan karyawan secara keseluruhan, termasuk kaitannya dengan tingkat urutan prioritasnya (urutan faktor atau atribut tolak ukur kepuasan yang dianggap penting bagi pegawai). Prioritas yang dimaksud dapat berbeda antara para pegawai dari berbagai bidang dalam organisasi yang sama dan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- 2) Mengetahui persepsi setiap pegawai terhadap organisasi atau perusahaan. Sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan pegawai lain.

- 3) Mengetahui atribut-atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pegawai. Atribut yang bersifat kritis tersebut merupakan prioritas untuk diadakannya peningkatan kepuasan pegawai.
- 4) Apabila memungkinkan, perusahaan atau instansi dapat membandingkannya dengan indeks milik perusahaan atau instansi saingan atau yang lainnya. (Wan Dedi Wahyudi, 2019)

Indikator-indikator Kepuasan Kerja Adapun indikator Kepuasan Kerja menurut Afandi (2018;82) antara lain:

1. Pekerjaan Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah Jumlah bayaran yang di terima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
4. Pengawas Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Rekan kerja Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan. (Saputra, 2019)

2.2.3. Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (2005:120) adalah tingkat terhadap mana para mencapai persyaratan- persyaratan pekerjaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001), definisi kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Maka dengan demikian, kinerja dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan maupun tingkat pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Selain itu, kinerja juga menunjukkan sejauh mana tujuan yang dinyatakan dalam petunjuk hasil dapat dicapai oleh suatu organisasi. Dengan demikian pengertian kinerja suatu organisasi memenuhi fungsi serta aturan yang ditetapkan bagi pencapaian tujuan. (Panjaitan, 2017)

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, sebagaimana menurut Enny W (2019:115-116) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologi, kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reability (knowledge skill). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan

pendidikan yang memadai untuk jabatannya terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right place, the right man on the right job).

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mengajarkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

- 3) Faktor pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- 4) Faktor kepemimpinan, adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
- 5) Faktor budaya organisasi, adalah kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal – hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

- 6) Faktor lingkungan kerja, adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
- 7) Faktor kepuasan kerja, adalah perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan.
- 8) Faktor disiplin kerja, adalah usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh – sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu. (Nurlinda Hijrah, 2022)

Menurut Dharma (2003:355) indikator-indikator kinerja yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja karyawan antara lain :

- a. Kuantitas

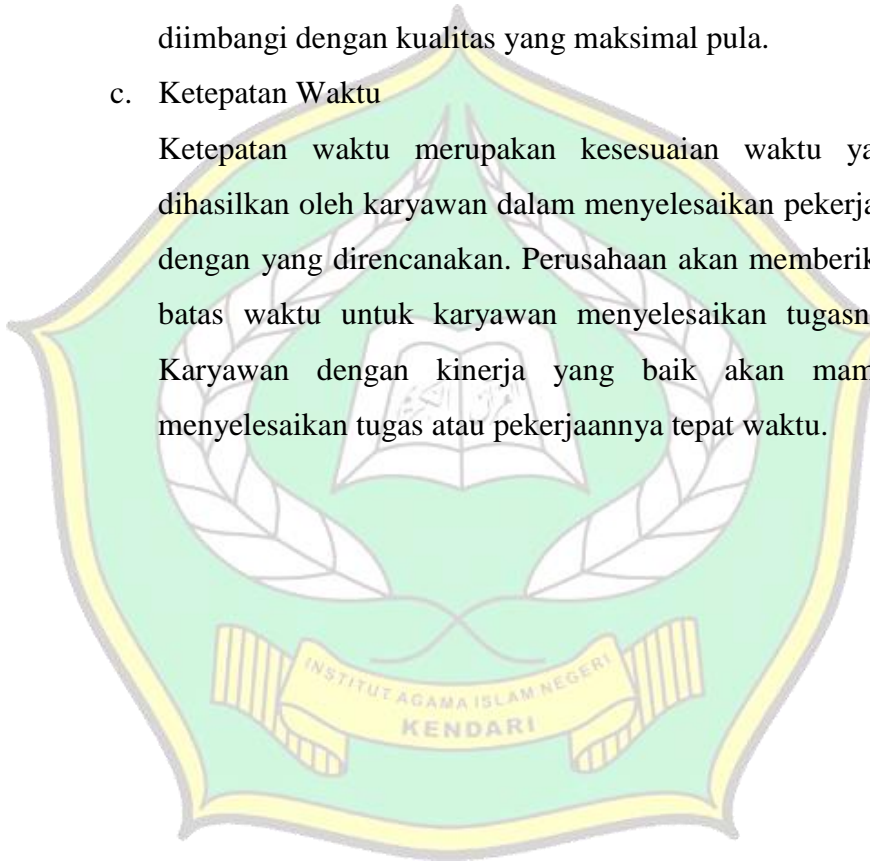
Kuantitas merupakan jumlah keluaran atau output yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan dengan kinerja yang baik akan menghasilkan keluaran yang baik sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

b. Kualitas

Kualitas merupakan mutu output yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan keluaran dengan jumlah yang maksimal akan tetapi juga diimbangi dengan kualitas yang maksimal pula.

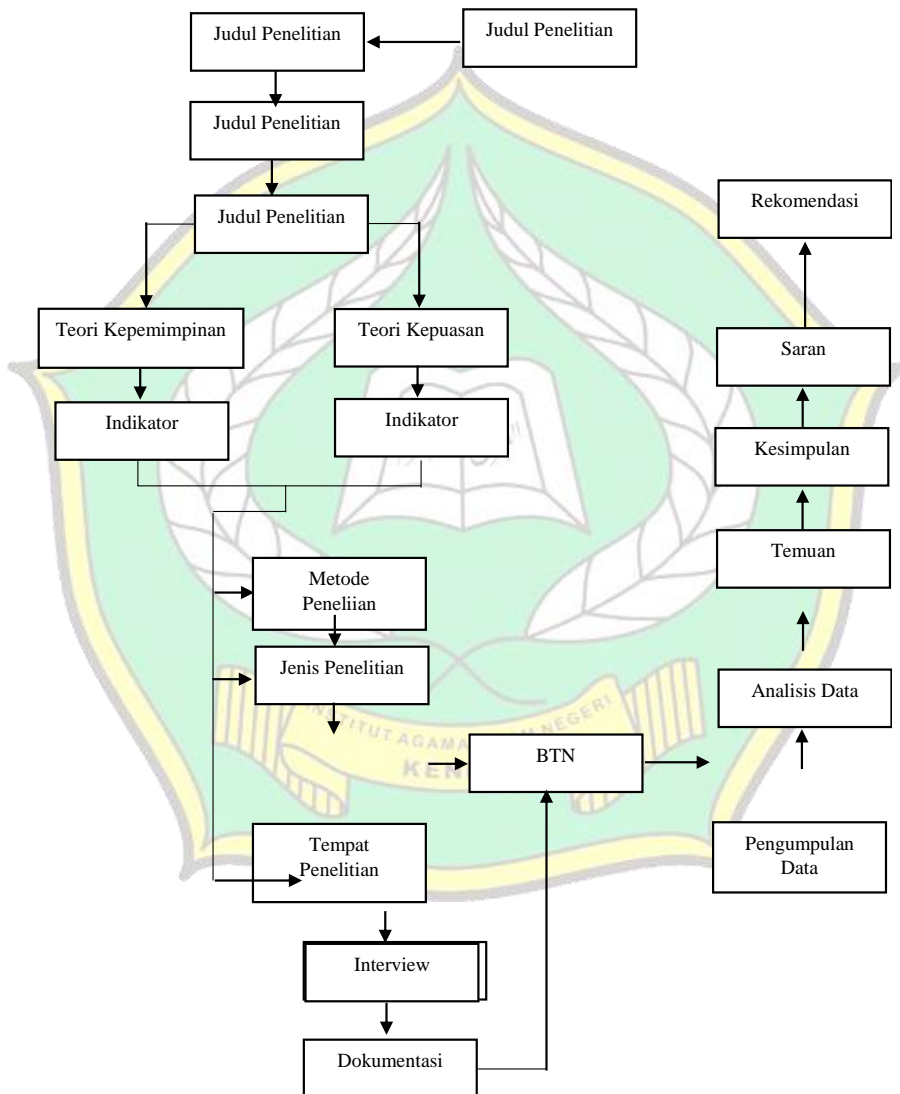
c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kesesuaian waktu yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan yang direncanakan. Perusahaan akan memberikan batas waktu untuk karyawan menyelesaikan tugasnya. Karyawan dengan kinerja yang baik akan mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaannya tepat waktu.



2.3. Kerangka Pikir

Berikut ini kerangka pemikiran yang telah disusun untuk menjabarkan hipotesis dalam penelitian ini:



2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas permasalahan yang hendak diuji kebenarannya, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Perilaku dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja dari bawahan (Yukl, 2005:7; Pierce and Newstrom, 2006). Penelitian dilakukan oleh Challagalla and Shervani (2006) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H1: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Keberhasilan atau efektivitas kepemimpinan seseorang tidak saja diukur bagaimana memberdayakan bawahannya, akan tetapi juga kemampuannya menjalankan kebijakan perusahaan melalui cara atau gaya kepemimpinannya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah

menuju tercapainya tujuan organisasi (Hughes et al., 2002; Yukl, 2005:7). Prananta (2008) memberi bukti empiris bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

3. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya karena terdapat kesesuaian antara apa yang diharapkan dan apa yang diterimanya mampu mendorong karyawan mencapai kinerja yang optimal. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi kinerja karyawan (Handoko, 1996:196). Penelitian dilakukan oleh Laily (2008) menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tingkat manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (1992) menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Laschinger et al. (2001) juga menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Kepemimpinan dan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.