

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen yang baik dalam sebuah perusahaan dapat mendukung dan membantu dalam setiap aspek di perusahaan. Dengan manajemen sumber daya manusia yang baik, profesional, dan terampil diharapkan para karyawan bekerja dengan sangat optimal dan lebih produktif. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam perusahaan atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur dari manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan (Suwatno, 2011:16). Menurut Sadili Samsudin (Samsudin, 2010:22) manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut (Hasibuan, 2013:3) yaitu manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Simamora dalam (Sutrisno, 2016:6) mengartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan sumber daya manusia digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Dessler (Dessler, 2015:3) mengartikan manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Michael Armstrong dalam (Sumual, 2013:2) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis terhadap keterampilan, motivasi pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari ilmu manajemen yang bertujuan untuk mengarahkan atau mengelola seluruh sumber daya manusia yang terdapat di suatu perusahaan.

### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Seluruh sumber daya manusia atau karyawan perusahaan diharuskan dapat mencapai semua target yang diharapkan dengan memenuhi tujuan masing-masing dalam setiap pekerjaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya dikhususkan semua kepada para pimpinan tetapi juga kepada seluruh karyawan di setiap divisi. Terdapat 4 tujuan manajemen sumber daya manusia menurut (Samsudin, 2010:30-32) yaitu tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional, dan tujuan individual berikut penjelasannya:

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan itu sendiri, dapat memberikan konsultasi yang baik, dan dapat membantu para pimpinan dalam membuat gagasan yang baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

### 2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Ansory, 2018:60) menjelaskan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia meliputi:

#### 1. Fungsi Manajerial

##### a) Perencanaan (Planning)

Perencanaan, merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan yang dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

##### b) Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian, kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan atau karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

##### c) Pengarahan (Directing)

Pengarahan, kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

##### d) Pengendalian (Controlling)

Pengendalian, kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan.

#### 2. Fungsi Operasional

##### a) Pengadaan tenaga kerja

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

##### b) Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

- c) **Kompensasi**  
Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
- d) **Pengintegrasian**  
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e) **Pemeliharaan**  
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.
- f) **Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**  
Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Martoyo dalam (Ardana, 2012:179) kepemimpinan merupakan seluruh aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan yang memang diinginkan bersama. Menurut (Sutikno, 2014:16) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan atau diarahkan oleh orang yang dipimpinya. Menurut (Busro, 2018:226) gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi para pengikut sehingga dengan sukarela berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa diringa ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam usaha untuk memahami perilaku, karena pemimpin

yang memberikan pengarahan untuk mengejar tujuan. Flippo dalam (Adamy, 2016:54) merumuskan gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan orang dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Menurut Bangun (Bangun, 2012:337) kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan memahami karyawan agar bekerja sama untuk mengejar dan mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Siagian, 2010:31) Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang dipakai oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku/sifat orang lain seperti yang dilihat oleh pemimpin. Tercapainya visi dan misi dari suatu organisasi akan ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin di dalam organisasi tersebut. Pemimpin sebagai lokomotif yang akan diikuti oleh para bawahannya.

Gaya kepemimpinan seseorang akan identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Adapun tipe-tipe pemimpin sebagai berikut :

1. Otokratik, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :
  - a. Menuntut ketaatan penuh dari para bawahan,
  - a. Dalam menegakkan disiplin menunjukkan kekakuan,
  - b. Bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi,
  - c. Menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.
  
2. Paternalistik, yaitu seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat :
  - a. Kuatnya ikatan primordial,
  - b. Extended family system,
  - c. Kehidupan masyarakat yang komunalistik,
  - d. Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat,
  - e. Masih dimungkinkan hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

3. Kharismatik, mempunyai karakteristik yaitu:
  - a. Daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar,
  - b. Seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara mengapa orang tertentu itu dikagumi.
4. Laissez faire, mengidentifikasi karakteristik sebagai berikut:
  - a. Pendelegasian wewenang secara ekstensif,
  - b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya secara langsung,
  - c. Status quo organisasional tidak terganggu,
  - d. Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.
5. Demokratik, gaya ini mempunyai karakteristik sebagai berikut:
  - a. Selalu mengusahakan adanya pendelegasian wewenang yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional,
  - b. Para bawahan dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peransertanya dalam proses pengambilan keputusan,
  - c. Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia,
  - d. Ia senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik-kritik dari bawahannya,
  - e. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan,
  - f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dia sendiri,
  - g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

### 2.1.2.3 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut (Hasibuan, 2016:172) terdapat tiga tipe gaya kepemimpinan sebagai berikut:

#### 1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

#### 2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

#### 3. Kepemimpinan Delekatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

### 2.1.2.4 Teori – Teori Gaya Kepemimpinan

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain: Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan muncul sejalan dengan peradaban manusia. Adapun beberapa teori mengenai kepemimpinan sebagai berikut:

#### 1. Teori Genetik (Genetic Theory)

Penjelasan kepemimpinan yang paling lama adalah teori kepemimpinan “genetic” dengan ungkapan yang sangat populer waktu itu yakni “a leader is born, not made”, yang artinya seorang dilahirkan dengan membawa sifat-

sifat kepemimpinan dan tidak perlu belajar lagi. Sifat-sifat utama seorang pemimpin diperoleh secara genetik dari orang tuanya.

## 2. Teori Sifat (Trait Theory)

Sesuai dengan namanya, maka teori ini mengemukakan bahwa efektifitas kepemimpinan sangat tergantung pada kehebatan karakter pemimpin. "Trait" atau sifat-sifat yang dimiliki antara lain kepribadian, keunggulan fisik dan kemampuan sosial. Penganut teori ini yakin dengan memiliki keunggulan karakter di atas, maka seseorang akan memiliki kualitas kepemimpinan yang baik dan dapat menjadi pemimpin yang efektif. Karakter yang harus dimiliki oleh seseorang mencakup kemampuan yang istimewa dalam (1) Kemampuan Intelektual (2) Kematangan Pribadi (3) Pendidikan (4) Status Sosial dan Pendidikan (5) "Human Relation" (6) Motivasi Intrinsik dan (7) Dorongan untuk maju (achievement drive).

## 3. Teori Perilaku (The Behavioral Theory)

Mengacu pada keterbatasan peramalan efektifitas kepemimpinan melalui teori "trait", perilaku seorang pemimpin sebagai cara untuk meningkatkan efektifitas kepemimpinan. Fokus pembahasan teori kepemimpinan pada periode ini beralih dari siapa yang memiliki kemampuan memimpin ke bagaimana perilaku seseorang untuk memimpin secara efektif.

## 4. Teori Kepemimpinan Situasi (Situasional Leadership)

Pengembangan teori situasional merupakan penyempurnaan dari kekurangan teori-teori sebelumnya dalam meramalkan kepemimpinan yang paling efektif. Dalam "Situasional Leadership" pemimpin yang efektif akan melakukan diagnose situasi, memilih gaya kepemimpinan yang efektif dan menerapkannya secara tepat. Seorang pemimpin yang efektif dalam teori ini harus bisa memahami dinamika situasi dan menyesuaikan kemampuannya dengan dinamika situasi yang ada. Empat dimensi situasi yakni kemampuan manajerial, karakter organisasi, karakter pekerjaan dan karakter pekerja. Keempatnya secara dinamis akan memberikan pengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan seseorang.

## 5. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Pemikiran terakhir mengenai kepemimpinan yang efektif disampaikan oleh sekelompok ahli yang mencoba "manghidupkan" kembali teori "Trait" atau

sifat-sifat utama yang dimiliki seseorang agar dia bisa menjadi pemimpin. Robert House menyampaikan teori kepemimpinan dengan menyarankan bahwa kepemimpinan yang efektif mempergunakan dominasi, memiliki keyakinan diri, mempengaruhi dan menampilkan moralitas yang tinggi untuk meningkatkan kadar kharismanya, Ivancevich, dkk (2008: 213). Dengan mengandalkan kharisma, seorang pemimpin yang “transformasional” selalu menantang bawahannya untuk melahirkan karya-karya yang istimewa. Langkah yang dilaksanakan pada umumnya adalah dengan membicarakan dengan pengikutnya, bagaimana sangat pentingnya kinerja mereka, bagaimana bangga dan yakinnya mereka sebagai anggota kelompok dan bagaimana istimewanya kelompok sehingga dapat menghasilkan karya yang inovatif serta luar biasa. Menurut pencetus teori ini, pemimpin “transformasional” adalah sangat efektif karena memadukan dua teori yakni teori “behavioral” dan “situasional” dengan kelebihan masing-masing. Atau, memadukan pola perilaku yang berorientasi pada manusia atau pada produksi (employee or production-oriented) dengan penelaahan situasi ditambah dengan kekuatan kharismatik yang dimilikinya. Tipe pemimpin transformasional ini sesuai untuk organisasi yang dinamis, yang mementingkan perubahan dan inovasi serta bersaing ketat dengan perusahaan lain dalam ruang lingkup internasional. Syarat utama keberhasilannya adalah adanya seorang pemimpin yang memiliki kharisma. Ivancevich (2008: 214).

#### 6. Teori Jalur (Path-Goal Theory)

Berdasarkan beberapa teori kepemimpinan tersebut ada salah satu pendekatan yang paling diyakini adalah teori path-goal. Teori path-goal adalah suatu model kontinjensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert J. House. Istilah path-goal ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran disepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan pitfalls. Teori ini didasarkan pada premis bahwa persepsi karyawan tentang harapan antara usaha dan kinerja sangat dipengaruhi oleh perilaku seorang pemimpin. Para pemimpin membantu bawahan terhadap menemukan akan penghargaan dengan memperjelas tujuan dan menghilangkan hambatan kinerja. Pemimpin melakukannya dengan memberikan informasi, dukungan dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk

menyelesaikan tugas dengan kata lain kepuasan atas kebutuhan mereka bergantung atas kinerja efektif dan arahan, bimbingan, pelatihan dan dukungan yang diperlukan.

Terdapat empat perilaku/gaya kepemimpinan pada teori path-goal yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan pengarah (directive leadership)

Kepemimpinan 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.

b. 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 diantara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (supportive) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.

c. 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.

d. 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.

### **2.1.2.5 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan**

Menurut H. Joseph Reitz dalam Indah (Indah D, 2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

### **2.1.2.6 Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono (Kartono, 2013:34) menyebutkan bahwa indikator gaya kepemimpinan adalah :

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 kerampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

### 3. 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.

### 4. 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.

### 5. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## **2.1.3 Kepuasan Kerja**

### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018:74). Sedangkan menurut (Badeni, 2017:43) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negative, puas atau tidak puas. Menurut (Sutrisno, 2016:74) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Dalam (Robbins, 2015:170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasannya pun berbeda – beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yaitu sikap positif atau negatif dan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya.

### **2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja**

Menurut (Sinambela, 2018:304-305) terdapat beberapa teori yang membahas tentang kepuasan kerja sebagai berikut ini:

#### **1. Teori Nilai (Value Theory)**

Konsep dalam teori ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan di terima individu seperti yang diharapkan. Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang.

Teori ini lebih menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, yaitu dengan cara efektif dalam memuaskan pekerja dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh perbedaan individu.

#### **2. Teori Keseimbangan (Equity Theory)**

Komponen dari teori ini adalah input, outcome, dan comparison person. Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara input-outcome diringan dengan perbandingan input-outcome pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas dan sebaliknya. Wexley dan Yukl mengemukakan bahwa:

- a. Input, semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.
- b. Outcome, semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, dan lain-lain.
- c. Comparison person, seorang pegawai dalam oraganisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Blum dalam (Sinambela, 2018:307-308) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, kentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan di perlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

### **2.1.3.4 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator-indikator yang terdapat pada variabel kepuasan kerja menurut (Widodo, 2015:61-62) sebagai berikut:

1. Gaji, jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Rekan kerja, teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.
3. Atasan, seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
4. Promosi, kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan seseorang hal itu dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Lingkungan kerja, lingkungan kerja fisik dan psikologis.

## **2.1.4 Motivasi Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut (Sutrisno, 2016:111) motivasi adalah suatu keralaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu. Menurut (Busro, 2018:51) motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan suatu

aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan. Dengan memberikan motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, dan mereka meyakini dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan maka kepentingan pribadinya akan terpelihara pula. Menurut Hasibuan (Hasibuan, 2016:141) Motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Menurut (Fahmi, 2017:190) Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Sedangkan Menurut Mangkunegara (Mangkunegara, 2017:93) Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Sedangkan menurut Sutrisno (Sutrisno, 2016:109) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Adapun menurut (Bangun, 2012:312) Motivasi berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Berdasar pengertian menurut beberapa para ahli di atas, maka Berdasarkan pendapat dari para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah segala upaya yang berasal dari dalam diri seseorang maupun dari luar yang dapat mempengaruhi hasrat semangat bekerja dengan mengarah pada suatu tujuan.

#### **2.1.4.2 Teori Motivasi Kerja**

Menurut (Widyaningrum, 2018:34-36), terdapat teori-teori motivasi, yaitu:

##### **1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)**

Teori yang dikembangkan Abraham Maslow berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat kebutuhan, yaitu:

- Kebutuhan fisiologikal (physiological needs), seperti: rasa lapar, haus, dan istirahat.
- Kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- Kebutuhan dan kasih sayang (love needs)
- Kebutuhan harga diri (esteem needs), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.

- Aktualisasi diri (self actualization), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kebutuhan nyata.
2. Teori McClland (Teori Kebutuhan Berprestasi)  
Teori McClland dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi (Need for Achievement). Menyatakan bahwa motivasi setiap orang berbeda-beda, tergantung kebutuhan seseorang dalam mencapai prestasi.
  3. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)  
Menurut teori ini menjelaskan bahwa motivasi bersifat intrinsik atau dari dalam diri seseorang. Menurut Herzberg faktor motivasional yaitu pekerjaan yang dimiliki, keberhasilan yang dicapai, kesempatan berkembang, perkembangan karier yang diakui orang lain.

#### **2.1.4.3 Jenis-Jenis Motivasi Kerja**

Malayu S.P Hasibuan (Hasibuan, 2017:150), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Positif (Insentif Positif)  
Motivasi Positif adalah Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.
2. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)  
Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

#### **2.1.4.4 Faktor-Faktor Motivasi Kerja**

Menurut (Sunyoto, 2012:14) Faktor-faktor motivasi ada enam yaitu :

1. Promosi  
Adalah kemajuan seseorang karyawan 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.

## 2. Prestasi kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerja melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi sulit untuk seseorang diusulkan oleh atasnya agar dipromosikan kejabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi. Oleh karena itu prestasi kerja haruslah ditingkatkan dan sebagai bukti bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan sebagai indikator bahwa karyawan memiliki potensi yang dapat dikembangkan untuk mempersiapkannya memikul tugas dan tanggung jawabnya.

## 3. Pekerjaan itu Sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung hanya berperan memberikan bantuan. berarti terserah pada karyawan apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan untuk mengembangkan diri sendiri atau tidak. Kesempatan untuk mengikutsertakan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan diluar jam kerja. Bukan hanya manfaat profesional ada pula manfaat psikologis yang bersedia memanfaatkan berbagai kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang.

## 4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan memberikan penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas prestasinya. Tentu saja semakin tinggi jabatan semakin berat tugas dan tanggung jawab, demikian juga garis besar wewenangnya semakin luas dan besar.

## 5. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang mempunyai keahlian tertentu dan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini akan mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk lebih berprestasi lebih baik.

## 6. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Dengan keberhasilan tersebut menumbuhkan rasa bangga pada perasaan para karyawan bahwa telah mampu bertanggung jawab dengan tugasnya. Dengan demikian perusahaan percaya dengan kemampuan karyawan.

#### **2.1.4.5 Indikator-Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Abraham Maslow dalam (Mangkunegara, 2017:101-102), indikator motivasi kerja sebagai berikut:

1. **Kebutuhan Fisiologis**  
Kebutuhan manusia yang paling dasar dari manusia yang akan memotivasi mereka untuk bekerja adalah kebutuhan fisik. Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, dan bernafas.
2. **Kebutuhan Rasa Aman**  
Kebutuhan karyawan yang terkait dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja di dalam lingkungan perusahaan.
3. **Kebutuhan Sosial**  
Kebutuhan manusia yang bertujuan untuk melakukan interaksi dengan orang lain yang di antaranya dengan menjalin hubungan yang harmonis
4. **Kebutuhan Akan Penghargaan**  
Kebutuhan untuk di hormati dan di hargai karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. **Kebutuhan Perwujudan Diri**  
Melakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensinya untuk menghadapi pekerjaan yang menarik dan menantang.

#### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut (Afandi, 2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan

organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut (Rivai, 2012:309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja karyawan yang dijelaskan (Mangkunegara, 2013:67) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Robbins, 2012:555) menjelaskan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya adalah kemampuan karyawan dalam menyeluruh pekerjaan yang ditangani dan sikap positif yang di tunjukkan karyawan di tempat kerja.

Berdasarkan pengertian menurut beberapa ahli di atas, maka disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Secara teori banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, menurut (Mangkunegara, 2011:201) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

#### **1. Faktor Kemampuan (Ability)**

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

#### **2. Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam mengatasi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara

maksimal. Sikap mental pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik, artinya seorang pegawai harus siap secara mental, mampu secara fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama dari target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### **2.1.5.3 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Wilson Bangun (Bangun, 2012:34), ukuran indikator kinerja di kelompokkan ke dalam lima kategori berikut:

1. Kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan kerja sama. 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 dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun dan Sumber	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ade Irmaya Sari Sirait, Sastra Tamami dan Edwin Agung Wibowo (Sirait, et al., 2017)  Sumber : Jurnal BENING Volume 4 No. 2 Tahun 2017 Print ISSN: 2252-52672	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Shipyard Batam.	Metode penelitian kuantitatif Analisis regresi linier berganda	<b>Variabel bebas:</b> gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) <b>Variabel terikat:</b> kinerja karyawan (Y)	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Citra Shipyard Batam
2.	Ila Rohmatun Nisyak dan Trijonowati (Nisyak & Trijonowati, 2016).  Sumber: Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen. Volume 5, Nomor 4, April 2016. ISSN : 2461-0593	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis data Analisis linier berganda	<b>Variabel bebas:</b> gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dan disiplin kerja (X3). <b>Variabel terikat:</b> kinerja karyawan (Y)	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dan disiplin kerja (X3) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

(Lanjutan)

3.	<p>Rayen Edward Wijaya (Wijaya, 2019)</p> <p>Sumber: Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan 3(5):79 November 2019</p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Top Yummy di Jakarta</p>	<p>Metode penelitian kuantitatif dengan purposive sampling Analisis uji statistik</p>	<p><b>Variabel bebas:</b> gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2) dan motivasi kerja (X3) <b>Variabel terikat:</b> kinerja karyawan (Y)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2), dan motivasi kerja (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Top Yummy di Jakarta.</p>
4.	<p>Roy Saputra Saragih dan Hengki Mangiring (Saragih &amp; Mangiring, 2018).</p> <p>Sumber: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, Vol 19 No. 2, 2018, 124-133. ISSN 1693-7619 (print) ISSN 2580-4170 (online)</p>	<p>Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Metode pendekatan kuantitatif</p>	<p><b>Variabel bebas:</b> kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2) dan motivasi kerja (X3). <b>Varibel terikat:</b> kinerja pegawai (Y).</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2) dan motivasi kerja (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).</p>

(Lanjutan)

5.	<p>Umi Rusilowati dan Fifth Ernawati (Rusilowati &amp; Ernawati, 2018)</p> <p>Sumber : JURNAL ILMIAH ILMU MANAJEMEN 2018 P-ISSN 2356-2005 E-ISSN 2598-4950</p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri.</p>	<p>Metode penelitian kuantitatif dan asosiatif Random sampling</p>	<p><b>Variabel bebas</b> : gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) <b>Variabel terikat</b> : kinerja karyawan (Y)</p>	<p>Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri.</p>
6.	<p>Rina Loliyana (Loliyana, 2020)</p> <p>Sumber: Jurnal Perspektif Bisnis Volume 3, Nomor 2, November 2020, (97-105) P-ISSN: 2338-1115 E-ISSN: 2721-1363</p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwasraya di Bandar Lampung</p>	<p>Metode penelitian kuantitatif Analisis linier berganda</p>	<p><b>Variabel bebas:</b> gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja <b>Variabel terikat:</b> kinerja karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial maupun simultan gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dan lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) di Bandar Lampung.</p>

(Lanjutan)

7.	<p>Sarboini dan Mariati (Sarboini &amp; Mariati, 2020)</p> <p>Sumber: Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi (EMT), Volume : 4 Issue: 1, 2020, 1-10</p>	<p>Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Arsip dan Perpustakaan Provinsi Aceh</p>	<p>Metode penelitian kuantitatif Analisis linier berganda</p>	<p><b>Variabel bebas:</b> kompensasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja <b>Variabel terikat:</b> kinerja pegawai</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X1), gaya kepemimpinan (X2) dan motivasi kerja (X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Arsip dan Perpustakaan Provinsi Aceh.</p>
8.	<p>Reina Poetri Narulita dan Anne Charina (Narulita &amp; Charina, 2020)</p> <p>Sumber: Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis (JEPA) ISSN: 2614-4670 (p), ISSN: 2598-8174 (e) Volume 4, Nomor 2 (2020): 268-276</p>	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Bumi Saba Indonesia</p>	<p>Metode penelitian kuantitatif deskriptif Analisis regresi linier berganda</p>	<p><b>Variabel bebas:</b> kepuasan kerja dan motivasi kerja <b>Variabel terikat:</b> kinerja karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan BSI secara simultan</p>

(Lanjutan)

9.	Hasbian Dalimunthe (Dalimunthe, 2018)  Sumber: Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, 5 (1) Nov 2018 ISSN 2443-3071 (Print) ISSN 2503-0337 (Online)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusannya Gara	Metode penelitian kuantitatif dan asosiatif Analisis regresi linier berganda	<b>Variabel bebas:</b> gaya kepemimpinan dan motivasi kerja  <b>Variabel terikat:</b> kinerja karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) mempengaruhi kinerja karyawan(Y) pada usaha garam konsumsi CV. Karya Pertiwi secara positif dan signifikan
----	--	--	--	--	--

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Busro, 2018:226) gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi para pengikut sehingga dengan sukarela berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan adalah salah satu tanggung jawab seorang pemimpin. Jika seorang pemimpin mampu membangun pola kedekatan dengan karyawan sehingga cenderung merasa lebih nyaman. Sehingga karyawan lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sama dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rina Loliyana (Loliyana, 2020) juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.3.2 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Afandi kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018:74). Kepuasan yang didapatkan seorang karyawan dapat terlihat pada kinerja karyawan yang diberikan pada saat melaksanakan

tugasnya. Semakin perusahaan dapat memenuhi kepuasan para karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sama dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ade Irmaya Sari Sirait, Sastra Tamami dan Edwin Agung Wibowo (Sirait, et al., 2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

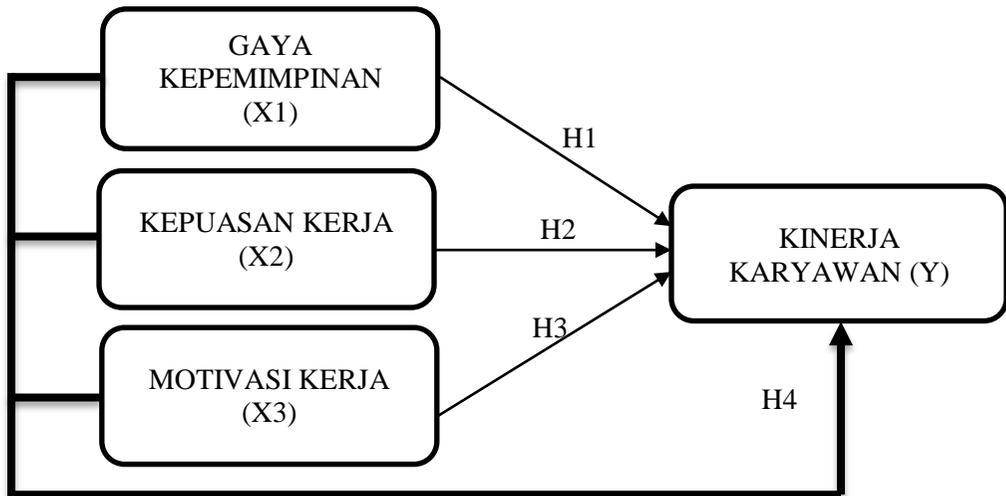
Menurut (Sutrisno, 2016:111) motivasi adalah suatu keralaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu. Motivasi untuk memuaskan kebutuhan individu berbeda-beda. Semakin tingginya kebutuhan yang diperlukan maka dorongan untuk memenuhinya semakin kuat. Motivasi juga memiliki peran penting dalam menunjang keberhasilan organisasi. Hal ini sama dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Reina Poetri Narulita dan Anne Charina (Narulita & Charina, 2020) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.**

Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja merupakan tiga hal yang dibutuhkan dalam perusahaan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dibutuhkan untuk mengukur kinerja bawahan yang dipimpin. Dalam gaya kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin kita dapat melihat kepuasan kinerja karyawan selama pemimpin mengkoordinasi tugas yang harus dilakukan. Inti dari memimpin sendiri adalah bagaimana seorang pemimpin dapat memotivasi para karyawan selama berada di perusahaan atau organisasi. Tantangan terbesar dari seorang pemimpin adalah bagaimana pemimpin mampu memberikan kepuasan yang layak dan dapat memotivasi anggota atau bawahan selama masih dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Rayen Edward Wijaya (Wijaya, 2019) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.4 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2018, p. 63). Hipotesis yang didapatkan dari pembahasam diatas yaitu :

- H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asia Plastik Surabaya
- H2 : Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asia Plastik Surabaya
- H3 : Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asia Plastik Surabaya.
- H4 : Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan simultan terhadap kinerja karyawan PT. Asia Plastik Surabaya.

