

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Penelitian Terdahulu

(Ramadhany, 2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Instalasi Pengelolaan Air PDAM di Kota Samarinda)”, menunjukkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan yang dengan  $F = 2235.738$  ( $F_{Hitung} < F_{Tabel}$ ),  $R = 0.306$ ,  $Adjusted R = 0.298$  dan  $p = 0.000$  ( $p < 0.050$ ).

(Basit, Sebastian, & Hassan, 2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Organisasi Swasta di Malaysia)”, menunjukkan bahwa nilai paling signifikan yang terkait dengan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan demokratis diikuti oleh gaya kepemimpinan *laissez-faire* dan gaya kepemimpinan otokratis. Gaya kepemimpinan demokratis memiliki nilai rata-rata tertinggi yang sesuai dengan 3,784 dan nilai standar deviasi 0,8124, gaya kepemimpinan *laissez-faire* mencetak nilai rata-rata tertinggi kedua sesuai dengan 3,416 dan nilai standar deviasi 0,5858, dan gaya kepemimpinan otokratis memiliki nilai rata-rata terendah yang sesuai dengan 3,404 dan nilai standar deviasi 0,7330 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis kurang berkorelasi dengan kinerja karyawan. Analisis koefisien regresi menunjukkan bahwa ada dampak yang signifikan dan positif dari gaya kepemimpinan yang demokratis dan *laissez-faire* pada kinerja karyawan. Nilai koefisien beta gaya kepemimpinan otokratis adalah -0,168 dengan nilai signifikan 0,025 yang lebih tinggi dari 0,01, maka kepemimpinan otokratis ditemukan memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Estiana & Alfy, 2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja di Optik Melawai Jakarta Barat”, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan di Optik Melawai Jakarta Barat, dengan nilai korelasi sebesar 0,9735. Besarnya kepuasan kerja 95,77% dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, sedangkan sisanya 5,23% dipengaruhi oleh variabel/faktor lainnya, yaitu ciri-ciri intrinsik pekerjaan, gaji penghasilan dan imbalan, serta rekan sejawat.

(Al-Jenaibi, 2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan konsultatif dan konsensus lazim di sektor konstruksi UEA, dan lebih lanjut, bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karena pemimpin yang efektif memiliki disiplin diri, integritas, keberanian, ketegasan, kepekaan terhadap orang lain, kerendahan hati, dan tidak mementingkan diri sendiri, mereka memahami kebutuhan dan perasaan pengikut mereka, dan dengan demikian memiliki posisi unik untuk memotivasi orang-orang yang dipimpinnya.

(Sari, 2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda”, menunjukkan bahwa garis regresi sebagai berikut: Hasil pengolahan data diperoleh bahwa hasil koefisien persamaan regresi linier  $Y = 16,375 + 0,200X$ . Hasil pengujian hipotesis dengan uji t, dengan

nilai thitung > ttabel ( 2.039 > 1.671) maka Ho ditolak dan Ha diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

(Kakui & Gachunga, 2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Dampak Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Publik: Kasus Negeri, Nomor Nasional, dan Dewan Produk”, menunjukkan bahwa pelatihan kerja memengaruhi kinerja karyawan dengan memperluas kompetensi utama, spesifikasi pekerjaan, mengarah pada motivasi, mengurangi intimidasi, memberikan pengetahuan dan kemampuan keterampilan tambahan, dan karyawan dapat membangun jaringan. Studi ini mengungkapkan bahwa mentoring karir mempengaruhi kinerja karyawan dengan: konseling dan mendukung pelajar dan membantu mereka mengembangkan pendekatan dan solusi mereka sendiri untuk masalah.


(Novitasari, 2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. POS Indonesia (Persero) di Samarinda”, menunjukkan bahwa secara simultan variabel pengembangan karier yang terdiri dari prestasi kerja, exposure, permintaan berhenti, kesetiaan organisasional, mentor dan sponsor, dan kesempatan-kesempatan untuk tumbuh berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dimana hasil pengolahan data diperoleh hasil koefisien  $Y = 0,983 + 0,832$ . Nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 98,3% dan koefisien determinasi sebesar 96,6%. Pengujian hipotesis dengan uji t diketahui bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu  $39,911 > 2000$  dengan tingkat signifikan 0,000. Nilai ini kecil dari nilai  $\alpha = 5\%$  (0,05). Hal ini berarti pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis Ho ditolak dan Ha diterima.

(Waspodo, Dharmawan, & Handaru, 2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Nikko Cahaya Electric”, hasil regresi menunjukkan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja, ada korelasi positif dan signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja, ada korelasi positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Kompensasi, motivasi dan pengembangan karier secara bersamaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

(Yudha, Putri, & Latrini, 2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, Dengan In-Role Performance dan Innovative Performance Sebagai Variabel Mediasi”, berdasarkan hasil analisis dengan SEM sebelum dilakukan modifikasi dilihat bahwa nilai Godness of Fit menunjukkan lima kriteria kurang baik dari delapan kriteria. Setelah dilakukan modifikasi model dihasilkan kriteria Godness of Fit telah memenuhi syarat. Selain itu semua variabel berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Serta diketahui variasi Kinerja Karyawan 15,5% dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, In- role Performance dan Innovative Performance.

(Saranya, 2014) dalam penelitiannya yang berjudul “Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Suatu Pendekatan Empiris”, hasil analisis menggambarkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja staf non-akademik Universitas. Studi ini akan berfungsi sebagai panduan kebijakan untuk manajemen Universitas Nigeria di bidang yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan juga akan membuat dorongan di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

No.	Judul Artikel dan Sumber Jurnal	Tujuan penelitian	Variabel penelitian	Sampel ,Pengumpulan data, dan metode analisis	Hasil Penelitian
1.	<p>PSIKOBORNEO, 2017, 5 (2) : 368-374 ISSN 2477-2674 (online), ISSN 2477-2666 (cetak),            ejournal.psikologi.fisip-unmul.ac.id</p> <p><b>PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Instalasi Pengolahan Air PDAM Di Kota Samarinda)</b></p> <p><b>DELFI RAMADHANY</b></p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Instalasi Pengolahan Air PDAM di Kota Samarinda.</p>	<p>Kinerja karyawan, gaya kepemimpinan.</p>	<p>Data dikumpulkan dengan metode angket dan di analisis menggunakan analisis regresi linier untuk mengetahui seberapa besar pengaruh prediksi variabel bebas terhadap variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Instalansi Pengolahan Air PDAM. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 83 orang. Sampel yang dipakai dalam penelitian menggunakan rancangan sampel Purposive Sampling. Teknik analisis data menggunakan SPSS versi 21.0 for Windows 8.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan yang dengan <math>F = 22,35738</math> (<math>F_{Hitung} &lt; F_{Tabel}</math>), <math>R = 0,306</math>, <math>Adjusted R = 0,298</math> dan <math>p = 0,000</math> (<math>p &lt; 0,050</math>).</p>
2.	<p>International Journal of Accounting &amp; Business Management Vol. 5 (No.2), November, 2017 ISSN: 2289-4519</p> <p><b>DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA ORGANISASI SWASTA DI MALAYSIA)</b></p> <p><b>Abdul Basit</b>            Lecturer School of Accounting &amp; Business Management FTMS College,</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Kepemimpinan; Kinerja karyawan; Kepemimpinan yang Demokratis; Kepemimpinan otokratis; Kepemimpinan Laissez-faire</p>	<p>Ukuran sampel 100 digunakan dari satu organisasi swasta di Selangor, Malaysia menggunakan teknik convenience sampling. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dan kuesioner dirancang. Kuesioner skala Likert lima poin digunakan untuk menentukan dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perangkat lunak SPSS digunakan dalam menganalisis kuesioner.</p>	<p>Statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai paling signifikan yang terkait dengan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan demokratis diikuti oleh gaya kepemimpinan laissez-faire dan gaya kepemimpinan otokratis. Gaya kepemimpinan demokratis memiliki nilai rata-rata tertinggi yang sesuai dengan 3,784 dan nilai standar deviasi 0,8124, gaya kepemimpinan laissez-faire mencetak nilai rata-rata tertinggi kedua sesuai dengan 3,416 dan nilai standar</p>

	<p>Malaysia Abdulbasit@ftms.edu.my</p> <p><b>Veronica Sebastian</b> MBA Graduate Lord Ashcroft International Business School Anglia Ruskin University, UK <a href="mailto:raniaveronique@gmail.com">raniaveronique@gmail.com</a></p> <p><b>Zubair Hassan</b> Senior Lecturer School of Accounting &amp; Business Management FTMS College, Malaysia <a href="mailto:Zubai7@gmail.com">Zubai7@gmail.com</a></p>				<p>deviasi 0,5858, dan gaya kepemimpinan otokratis memiliki nilai rata-rata terendah yang sesuai dengan 3,404 dan nilai standar deviasi 0,7330 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis kurang berkorelasi dengan kinerja karyawan. Analisis koefisien regresi menunjukkan bahwa ada dampak yang signifikan dan positif dari gaya kepemimpinan yang demokratis dan laissez-faire pada kinerja karyawan. Nilai koefisien beta gaya kepemimpinan otokratis adalah -0,168 dengan nilai signifikan 0,025 yang lebih tinggi dari 0,01, maka kepemimpinan otokratis ditemukan memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	<p>VOL. 5 NO. 1, Mei 2016 / ISSN 2252-9993</p> <p>PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DI OPTIK MELAWAI JAKARTA BARAT Oleh : 1 Ria Estiana 2 Septian Alfy</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja di Optik Melawai Jakarta Barat,</li> <li>2. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap</li> </ol>	Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja	Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan level staf di Optik Melawai Jakarta Barat, dan data penelitian ini berupa data primer yang bersumber dari kuisioner.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variable kepuasan kerja karyawan di Optik Melawai Jakarta Barat, dengan nilai korelasi sebesar 0,9735. Besarnya kepuasan kerja 95,77% dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, sedangkan sisanya 5,23%

		<p>kepuasan kerja di Optik Melawai Jakarta Barat,</p> <p>3. Mengetahui kendala yang terjadi dalam proses pelayanan dari atasan kepada bawahan di Optik Melawai Jakarta Barat,</p> <p>4. Mengetahui solusi yang dilakukan terhadap kendala yang dihadapi oleh Optik Melawai Jakarta Barat.</p>			<p>dipengaruhi oleh variable/faktor lainnya, yaitu ciri-ciri intrinsic pekerjaan, gaji penghasilan dan imbalan, serta rekan sejawat.</p>
.4.	<p>Leadership and Policy Quarterly December 2014, Volume 3, Issue 4, pp. 207-226 ISSN: 2168-7692 (Print); ISSN: 2168-7706 (Online)</p> <p>Dampak Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p> <p>Badreya Al-Jenaibi* United Arab Emirates University</p>	<p>Studi ini menganalisis masalah perilaku dan budaya yang dihadapi para pemimpin saat bekerja untuk perusahaan multinasional, yang tujuannya adalah untuk menguji sejauh mana berbagai gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi di Uni Emirat Arab (UEA)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan</p>	<p>Studi ini menggunakan metode kualitatif di mana teknik analisis kasus digunakan untuk menganalisis sektor konstruksi UEA. Kuisisioner dibagikan di antara 300 pemimpin dari berbagai tempat, yang kemudian dianalisis berdasarkan penelitian sebelumnya.</p>	<p>Temuan menunjukkan gaya kepemimpinan konsultatif dan konsensus lazim di sektor konstruksi UEA, dan lebih lanjut, bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karena pemimpin yang efektif memiliki disiplin diri, integritas, keberanian, ketegasan, kepekaan terhadap orang lain, kerendahan hati, dan tidak mementingkan diri sendiri, mereka memahami kebutuhan dan perasaan pengikut mereka, dan dengan</p>

					demikian memiliki posisi unik untuk memotivasi orang-orang yang dipimpinya.
.5.	<p>eJournal Administrasi Bisnis, 4 (2) 2016 : 620 – 630 ISSN 2355-5408, ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id</p> <p>PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PLN (PERSERO) WILAYAH KALIMANTAN UTARA SEKTOR PEMBANGKIT MAHAKAM SAMARINDA Novitri Nilam Sari</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda.</p>	<p>Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan</p>	<p>Jenis penelitian yang digunakan adalah analisis kuantitatif, yaitu analisis yang digunakan terhadap data yang berwujud angka-angka dan cara pembahasannya dalam penelitian ini menggunakan aplikasi program SPSS (Statistic Pakcagge for the Social Science) Ver. 22. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam, adapun syarat lainnya yaitu: karyawan yang bekerja di kantor Sektor Pembangkit Mahakam dan karyawan- karyawan 3 unit pembangkit yaitu: PLTD Karang Asam, PLTD Keledang, dan PLTGU Tanjung Batu. Diketahui bahwa sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 61 karyawan yang diteliti, dimana pengambilan sampel secara bertingkat (stratified random sampling), pada unit kerja kantor PLN Sektor Pembangkit Mahakam sebanyak 16 orang, PLTD Karang Asam sebanyak 15 orang, PLTD Keledang sebanyak 10 orang dan PLTGU Tanjung Batu sebanyak 20 orang.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan garis regresi sebagai berikut: Hasil pengolahan data diperoleh bahwa hasil koefisien persamaan regresi linier <math>Y=16,375+0,200X</math>. Hasil pengujian hipotesis dengan uji t, dengan nilai thitung &gt; ttabel ( 2.039&gt; 1.671) maka Ho ditolak dan Ha diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>



<p>.6.</p>	<p>Vol. 3, ISS. 3 (19), PP 307-324, Aug 17, 2016 ISSN 2312-9492 (Online), ISSN 2414-8970 (Print)</p> <p>DAMPAK PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI SEKTOR PUBLIK: KASUS NEGERI, NOMOR NASIONAL, DAN DEWAN PRODUK</p> <p>Irene M. Kakui, Dr. Hazel Gachunga</p> <p>Student, Jomo Kenyatta University of Agriculture &amp; Technology (JKUAT), Kenya</p> <p>Lecturer, Jomo Kenyatta University of Agriculture &amp; Technology (JKUAT), Kenya</p>	<p>Studi ini berusaha untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di sektor publik dengan mengacu pada Dewan Sereal dan Produk Nasional.</p>	<p>Pelatihan, Pendampingan Karir, Kinerja Karyawan, Pengembangan Karir, Dewan Sereal dan Produk Nasional</p>	<p>Penelitian ini mengadopsi survei deskriptif. Populasi untuk penelitian ini adalah karyawan kantor pusat National Cereals &amp; Produce Board di Nairobi. Ada total 200 karyawan di kantor pusat National Cereals &amp; Produce Board di Nairobi. Kerangka sampling adalah daftar karyawan yang bekerja di semua tingkatan manajemen. Stratified random sampling diaplikasikan untuk memilih 100 responden sebagai ukuran sampel. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur. Data yang dikumpulkan ditabulasi dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20</p>	<p>Studi ini mengungkapkan bahwa pelatihan kerja memengaruhi kinerja karyawan dengan memperluas kompetensi utama, spesifikasi pekerjaan, mengarah pada motivasi, mengurangi intimidasi, memberikan pengetahuan dan kemampuan keterampilan tambahan, dan karyawan dapat membangun jaringan. Studi ini mengungkapkan bahwa mentoring karir mempengaruhi kinerja karyawan dengan: konseling dan mendukung pelajar dan membantu mereka mengembangkan pendekatan dan solusi mereka sendiri untuk masalah.</p>
<p>.7.</p>	<p>eJournalAdministrasiBisnis, 2017, 5 (4):1278-1291 ISSN 2355-5408 , ejournal.adbisnis.fisip-ummul.ac.id</p> <p>PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) DI SAMARINDA</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) di Samarinda.</p>	<p>Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja Karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu variabel Pengembangan Karier (X) dan variabel dependen adalah Kepuasan Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel pengembangan karier yang terdiri dari prestasi kerja, exposure, permintaan berhenti, kesetiaan organisasional, mentor dan sponsor, dan kesempatan-kesempatan untuk tumbuh berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dimana hasil pengolahan data diperoleh</p>

	1 Dewi Novitasari				hasil koefisien $Y = 0,983 + 0,832$ . Nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 98,3% dan koefisien determinasi sebesar 96,6%. Pengujian hipotesis dengan uji t diketahui bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $39,911 > 2000$ dengan tingkat signifikan 0,000. Nilai ini kecil dari nilai $\alpha = 5\%$ (0,05). Hal ini berarti pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis $H_0$ ditolak dan $H_a$ diterima.
.8.	<p>Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)   Vol 8, No. 1, 2017 e-ISSN: 2301-8313</p> <p>PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT NIKKO CAHAYA ELECTRIC</p> <p>Agung AWS Waspodo Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta Email: <a href="mailto:awaspodo@gmail.com">awaspodo@gmail.com</a> Rio Dharmawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta Email: <a href="mailto:riodharmawan92@gmail.com">riodharmawan92@gmail.com</a> Agung Wahyu Handaru</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk mengetahui deskripsi kompensasi, motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan pada PT Nikko Cahaya Electric.</li> <li>2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Nikko Cahaya Electric</li> </ol>	Kompensasi, Motivasi, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja	Sampel penelitian ini adalah 60 karyawan PTNikko Cahaya Electric. Pengambilan data penelitian dengan metode survei dengan kuesioner dan data diolah dengan SPSS versi 20. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan penjelasan	Hasil regresi menunjukkan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja, ada korelasi positif dan signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja, ada korelasi positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Kompensasi, motivasi dan pengembangan karir secara bersamaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.



	<p>Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta Email: <a href="mailto:agung_1178@yahoo.com">agung_1178@yahoo.com</a></p>	<p>3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Nikko Cahaya Electric</p> <p>4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Nikko Cahaya Electric</p> <p>5. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara kompensasi, motivasi dan pengembangan karir secara bersama-sama pada kepuasan kerja karyawan di PT Nikko Cahaya Electric</p> <p>6. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi kompensasi,</p>			
--	--	---	--	--	--

		motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Nikko Cahaya Electric			
.9.	ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 5.3 (2013):627-638  PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKTOR PUBLIK, DENGAN IN-ROLE PERFORMANCE DAN INNOVATIVE PERFORMANCE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  1 Putu Yudha Asteria Putri 2 Made Yenni Latrini	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi sektor publik dengan in-role performance dan innovative performance sebagai variabel mediasi penelitian ini dilakukan di PDAM Kabupaten Badung, Tabanan dan Kota Denpasar.	Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan Sektor Publik	Metode pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling dengan mengambil sebanyak 200 responden dari populasi karyawan sebanyak 902 orang.	Berdasarkan hasil analisis dengan SEM sebelum dilakukan modifikasi dilihat bahwa nilai Godness of Fit menunjukkan lima kriteria kurang baik dari delapan kriteria. Setelah dilakukan modifikasi model dihasilkan kriteria Godness of Fit telah memenuhi syarat. Selain itu semua variabel berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Serta diketahui variasi Kinerja Karyawan 15,5% dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, In- role Performance dan Innovative Performance.
.10.	The Millennium University Journal; Vol. 1, No. 1; 2016 ISSN 2225-2533 Published by The Millennium University  Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Suatu Pendekatan Empiris  Mohammed Inuwa	Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja staf non-akademik Universitas Negeri Bauchi Gadau Nigeria (BASUG). Ketidakpuasan diyakini sebagai salah satu faktor utama yang menurunkan motivasi dan menurunkan moral karyawan di tempat	Kepuasan Kerja, Motivasi, Perilaku Turnover, Produktivitas.	Dua ratus tujuh puluh kuesioner didistribusikan staf non-akademik BASUG berdasarkan sampling acak sistematis dan data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS).	Hasil analisis menggambarkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja staf non-akademik Universitas. Studi ini akan berfungsi sebagai panduan kebijakan untuk manajemen Universitas Nigeria di bidang yang berkaitan dengan peningkatan

	<p>Business Administration Department, Faculty of Social and Management Science, Bauchi State University, Gadau, Bauchi, Nigeria E-mail: inuwadem@gmail.com</p>	<p>kerja yang dapat menghasilkan produktivitas yang lebih rendah sehingga mempengaruhi keseluruhan kinerja organisasi.</p>			<p>kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan juga akan membuat dorongan di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.</p>
--	---	--	--	--	--

**Tabel 2.1 :Matrik Penelitian Terdahulu**

Sumber Jurnal : ISSN

## **2.2. Rerangka Teori**

### **2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

(Badriyah, 2013b) Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam pembangunan. Secara makro, faktor-faktor masukan pembangunan, seperti sumber daya alam, materi, dan finansial tidak akan memberi manfaat secara optimal untuk perbaikan kesejahteraan rakyat tanpa didukung oleh ketersediaan faktor SDM yang memadai, baik secara kualitas maupun kuantitas (Badriyah, 2013a). SDM inilah yang mendukung tercapainya kemajuan di negara-negara maju. Jepang misalnya, sebagai negara pendatang baru (late comer) dalam kemajuan industri dan ekonomi, mengejar ketertinggalannya dari negara-negara yang telah lebih dahulu mencapai kemajuan ekonomi dan industri (fore runners), seperti Jerman, Perancis, dan Amerika dengan cara memacu pengembangan SDM-nya

Manajemen SDM merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peran SDM dalam kegiatan suatu organisasi.

Karena pentingnya peran SDM dan pencapaian tujuan organisasi, MSDM harus memperhatikan beberapa aspek seperti aspek penting staffing, pelatihan, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaannya. De Cenzo and Robbins (1996:8) menyatakan bahwa: "human resources management is the part of the organization that is concerned with the 'people' or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.

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

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

Tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut :

1. Tujuan sosial, yaitu perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan organisasional, yaitu secara formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan fungsional, yaitu untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan individual, yaitu tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

### **2.2.2. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan secara harfiah juga berasal dari kata pemimpin. Kata pemimpin yang akan mengandung sebuah pengertian mengarahkan, membina maupun mengatur, menuntun maupun juga akan menunjukkan ataupun dapat mempengaruhi. Pemimpin juga mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual yang akan terhadap suatu keberhasilan aktivitas kerja dari yang akan dipimpin, lalu sehingga menjadi pemimpin itu tidak akan mudah atau juga

tidak akan setiap orang memiliki kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinanannya.

(Thoha, 2010b) kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk dapat memengaruhi perilaku orang lain, atau seni yang akan memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besarnya akan keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi yang akan ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut (Thoha, 2010a) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Penetapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan hubungan baik antara pimpinan dan bawahan, hal ini tentu akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan.

Mencari seorang pemimpin yang bisa mengelola perusahaan dengan baik bukanlah hal yang mudah. Dasar dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kesuksesan sebuah bisnis cukup besar. Pekerja akan memiliki produktivitas yang tinggi jika mendapatkan motivasi tinggi dari pemimpinnya. Jadi tidak melulu harus memerintah pekerjaan saja, jalinan dengan pegawai harus terjaga dengan agar menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Adapun macam macam gaya kepemimpinan yang ada saat ini diantaranya adalah.

#### **1. Otoriter**

Gaya kepemimpinan otoriter hanya berpusat dari diri sendiri. Jenis yang satu ini sangat dominan dan tidak memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mengemukakan pendapat. Komunikasi hanya berjalan satu arah dan semua perintahnya harus dilaksanakan. Pengaruh gaya kepemimpinan yang otokratis akan membuat pekerja merasa tidak dihargai. Namun, ada dampak positif yang diberikan yaitu pola pekerja sesuai dengan rencana. Akibat buruknya dapat menimbulkan protes karena pekerja tidak diberi kebebasan untuk bersuara.

#### **2. Demokratis**

Gaya kepemimpinan yang cukup disukai oleh pekerja saat ini adalah yang bersifat demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis selalu melibatkan anggota yang lain untuk mengambil keputusan dan tidak memaksakan kehendaknya. Setiap karyawan diberikan kebebasan untuk mengeluarkan aspirasinya demi kesuksesan bersama. Atasan yang menggunakan gaya ini, pengelolaan kinerjanya akan sangat mudah karena koordinasi tercipta dengan sendirinya. Namun, dari segi pengawasan lemah sebab semua pekerja dianggap memiliki kedudukan yang sama.

#### **3. Situasional**

Sangat jarang ada pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Selain bertugas sebagai pemberi perintah, juga membimbing dan membantu. Pengaruh gaya kepemimpinan akan membuat pekerja memiliki contoh yang bisa ditiru. Pemimpin dapat menyesuaikan dengan kondisi pekerjanya. Jadi tidak harus bekerja sebagai atasan saja, bisa juga dengan turun langsung memberikan pengarahan dan pengawasan. Memang membutuhkan tenaga ekstra namun bila dilakukan dengan benar dapat memberikan hasil maksimal.

#### 4. Karismatik

Atasan yang karismatik biasanya bisa mengendalikan anak buahnya dengan mudah dengan menggunakan wibawa dan juga pesona yang dimiliki. Pengaruh gaya kepemimpinan tentu saja akan membuat karyawan melaksanakan perintahnya secara langsung tanpa protes. Jika menilik pada pengertian gaya kepemimpinan yang sudah disebutkan diatas, bisa jadi jenis ini adalah karakter bawaan. Tidak semua orang bisa terlahir dengan jiwa pemimpin yang melekat pada sifatnya, kemampuan tersebut sebagian besar didapatkan dari proses kerja dan belajar.

Gayakepemimpinan yang dimiliki oleh atasan bisa memberikan dampak kepada bisnis yang dijalankan. Bila berada di tangan yang benar, maka kesuksesan bisa mudah didapatkan. Namun sebaliknya jika atasan memiliki relasi yang buruk dengan pegawai, dapat menurunkan kinerja dan tujuan yang sudah ditentukan akan sulit dicapai.

#### Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut (Kartono, 2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator 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 di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta 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 keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

### 2.2.3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan suatu upaya yang harus dilakukan agar rencana karir yang sudah dibuat membawa hasil secara optimal. Pengembangan karir adalah serangkaian kegiatan sepanjang hidup (seperti lokakarya) yang menyumbang kepada penjelajahan penetapan keberhasilan dan pemenuhan.

Menurut (Ardana, Mujiatni, & Utama, 2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi.

Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan di bawah ini:

1. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
2. Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
3. Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

#### Tujuan Pengembangan Karir

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan pengembangan karir pegawai tersebut, berikut ini dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang manajemen. Rivai mengemukakan sebagai berikut. "Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang.

Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi."

(Handoko, 2001) mengemukakan sebagai berikut. “Tujuan pengembangan karir pegawai adalah :

1. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka qualified.
2. Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih, dan
3. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil”.

Atas dasar uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa yang paling mengetahui tentang kelebihan maupun kelemahan seorang pegawai adalah atasan langsung mereka.

### **Manfaat Pengembangan Karir**

Program pengembangan karir memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Adapun manfaat yang diperoleh organisasi dengan mengembangkan karir antara lain :

1. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
2. Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan.
3. Meningkatkan motivasi karyawan.
4. Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik.

Sedangkan manfaat yang diperoleh karyawan dari pengembangan karir adalah :

1. Meningkatkan tanggung jawab
2. Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang
3. Meningkatkan otonomi
4. Menambah tantangan dalam bekerja.

Sedangkan manfaat pengembangan karir secara umum adalah :

1. Mengembangkan prestasi pegawai.
2. Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai.
3. Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
4. Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
5. Memberikan kepastian hari depan.
6. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas.

### **Indikator Pengembangan Karir**

Indikator pengembangan karir menurut (Sihotang, 2006) adalah:

1. Kebijakan organisasi  
Kebijakan organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.
2. Prestasi kerja  
Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.
3. Latar belakang pendidikan  
Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi

latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4. **Pelatihan**  
Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.
5. **Pengalaman kerja**  
Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.
6. **Kesetiaan pada organisasi**  
Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya semakin tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi turn over karyawan.

#### **2.2.4. Kepuasan kerja**

(Badriyah, 2015b)Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kinerjanya akan meningkat secara optimal. Akan tetapi, dalam kenyataannya, di Indonesia dan beberapa negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak bekerja di tempat pekerjaannya, yaitu institusi pendidikan. Adapun faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karawan lain, sistem penggajian, dan sebagainya.

Secara teoretis, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja sangat banyak, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, pemenuhan harapan penggajian, dan sebagainya.

Menurut Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja, dan banyaknya imbalan yang merka yakini harus diterima.

Menurut Berry (1998) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap kerja yang meliputi elemen kognitif, afektif, dan perilaku yang memberi pengaruh pada sejumlah perilaku kerja.

Menurut Wexley & Yulk (1988) menyatakan, "Job satisfaction is the way an employee feels about his/her job."Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal senada juga dikatakan Davis & Newstroom (1995) bahwa, "Job satisfaction is the favorableness or unfavorablenesswith employes view their work." Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan dalam berkerja.

#### **Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja**

1. **Produktivitas atau Kinerja (untuk kerja)**  
Lawler dan Porter Asad (2004: 113) menyebutkan bahwa produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dan kepuasan kerja jika tenaga kerja

mempersiapkan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterimanya dianggap adil, wajar, dan diasosiasikan dengan untuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan untuk kerja, kenaikan daam untuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

2. Ketidakhadiran dan Turn Over  
Menurut Robbins (1996: 205) ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan, dan menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan.

### **Cara Mengatasi Ketidakpuasan Kerja**

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan  
Karyawan akan merasa puas apabila ia menikmati pekerjaannya. Walaupun pekerjaan membosankan, ia mampu membuat suatu pekerjaan menjadi menyenangkan.
2. Pemberian gaji yang adil  
Karyawan akan merasa tidak puas jika sitem penggajian dianggap tidak adil. Jika karyawan merasa sitem penggajian di perusahaan adil, merasa akan puas.
3. Right person in the pight place  
Seseorang karyawan ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan personalitasnya. Hal ini menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan tersebut karena dapat mengembangkan dan menggunakan kemampuan yang sesuai dengan personalitas dan pekerjaannya.
4. Menghindari kebosanan dalam pengulangan pekerjaan  
Banyak karyawan yang ingin menemukan sedikit kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan yang berulang-ulang dan membosankan. Dalam two-factor theory, karyawan kan merasa lebih puas apabila diperbolehkan melakukan tugasnya dengan caranya sendiri.

### **Indikator Kepuasan Kerja**

Seperti disebutkan di atas bahwa pengertian kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang ditunjukkan dengan moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Menurut (Hasibuan, 2011) indikator kepuasan kerja seorang pegawai dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini:

1. Menyenangi Pekerjaannya  
Pegawai sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.
2. Moral Kerja Positif  
Ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.
3. Disiplin Kerja  
Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.
4. Prestasi Kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

### **2.2.5. Kinerja karyawan**

Kinerja karyawan pada dasarnya dapat dilihat pada individu yang dapat bekerja secara profesional dan mandiri. Dan ini tentunya sangat berhubungan dengan sumber daya manusia (SDM) yang ada pada perusahaan maupun organisasi. Sumber daya manusia juga salah satu faktor yang mencakup produksi serta potensial secara nyata.

Secara umum, kinerja karyawan juga dapat dikatakan bagi perusahaan maupun organisasi yang dapat mengelola, mengatur, serta memanfaatkan sumber daya yang ada atau karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif guna tercapai suatu tujuan pada perusahaan atau organisasi itu sendiri.

Kinerja karyawan pada sebuah perusahaan merupakan dorongan dari apa yang mereka miliki seperti daya pikir atau wawasan bahkan kinerja yang dapat diandalkan secara fisik. Bila ini dimiliki oleh karyawan maka, pencapaian tujuan perusahaan akan lebih maksimal sebagai mana diharapkan perusahaan. Memiliki karyawan yang cerdas dan berwawasan luas salah satu faktor dapat meningkatnya kinerja perusahaan.

Kinerja menurut Faustino Cardosa Gomes (2003: 195) kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Kinerja menurut Simamora (1997: 339) bahwa untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal. Menurut Casio 1992 dalam (blog Mangkuprawira) Kinerja adalah pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan

Pengertian kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 153). Menurut Stolovitch and Keeps (dalam blog Mangkuprawira) Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Menurut (Malayu, 2002), kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Robbins, 2006) kinerja karyawan memiliki enam indikator, yaitu:

1. **Kualitas**  
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas**  
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
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.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

6. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### **2.3. Pengaruh Antar Variabel**

#### **2.3.1. Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan**

Salah satu faktor pendukung keberhasilan dan kemajuan sebuah organisasi atau perusahaan adalah faktor sumber daya manusia. Tingkat keberhasilan sumber daya manusia dapat diukur melalui suatu penilaian kinerja karyawan dengan aturan, model dan sistem yang telah ditentukan dan berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya angka hasil penilaian kerja sebanding dengan tinggi rendahnya tingkat kualitas kinerja karyawan itu sendiri yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. (Dewi, Sulistyati, & Mauludin, 2017) dalam penelitian yang berjudul “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Ketua Umum Dengan Kinerja Karyawan Koperasi (Kasus di Koperasi Serba Usaha Tandangsari Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat)”, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan cenderung kepada gaya kepemimpinan demokratis dengan tingkat gaya kepemimpinan termasuk ke dalam kategori tinggi sebesar 58.10%, tingkat kinerja karyawan KSU Tandangsari termasuk ke dalam kategori tinggi dengan presentase responden sebesar 77.40% dan terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan di KSU Tandangsari dengan koefisien korelasi (rs) sebesar 0.717.

#### **2.3.2. Pengaruh Antara Pengembangan Karir Dengan Kinerja Karyawan**

Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan, diantaranya melakukan program pengembangan karir yang tepat bagi seluruh sektor sumber daya manusianya. Diharapkan mereka mampu memaksimalkan potensi yang ada dalam diri mereka, agar tujuannya perusahaan dan tujuan dari masing-masing individu karyawan dapat tercapai. Sebuah pengembangan karir yang tepat, merupakan pengembangan karir yang berdasar pada kebutuhan serta tuntutan yang diakibatkan dengan perkembangan dan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan itu sendiri. Pengembangan karir dapat mendorong kualitas individu karyawan itu sendiri, berupa peningkatan ilmu ataupun kepribadian yang mampu menimbulkan keselarasan dalam pemenuhan kebutuhan perusahaan dan karyawan.

(Irawan, 2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Hubungan Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Kawan Era



Baru Cabang Bandung”, berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Kawan Era Baru Cabang Bandung, berdasarkan hasil perhitungan korelasi Rank Spearman, terlihat adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel pengembangan karir dengan variabel kinerja, besarnya kontribusi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sebesar 66,59%, sedang sisanya sebesar 33,41% dipengaruhi variabel lain, misalnya gaya kepemimpinan, kesejahteraan, promosi jabatan dan lain-lain yang tidak diteliti oleh penulis. Dari hasil perhitungan dapat dilihat  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya pengembangan karir memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3. Pengaruh Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan**

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

(Baroroh & Dwityanto, 2013) dalam penelitian yang berjudul “Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan”, hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, dimana nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,956 dengan Sig. 0,000 ( $p < 0,05$ ). Diketahui bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai rerata empirik (RE) sebesar 114,82 dan rerata hipotetik (RH) sebesar 95 dengan kategori tinggi, sedangkan variabel kinerja karyawan mempunyai rerata empirik (RE) sebesar 36,21 dengan kategori sedang atau cukup. Sumbangan efektif variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dari koefisien determinan  $R^2$  sebesar (91,4%), sehingga terdapat 8,6% faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi.

### **2.3.4. Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja**

Mengingat perusahaan merupakan organisasi bisnis yang terdiri atas orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapainya kepuasan kerja karyawan yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan (Robbins, 2002 : 181).

Partisipasi dalam pengambilan keputusan kepemimpinan khususnya pada kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja serta menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin (Supardi, dkk, 2002 : 76).

(Dasaad, 2010) dalam penelitian yang berjudul “Analisis Hubungan Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Adam Jaya”, hasil analisis secara statistik, diperoleh besarnya koefisien antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan sebesar -0,215. Sedangkan, variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki nilai koefisien korelasi sebesar

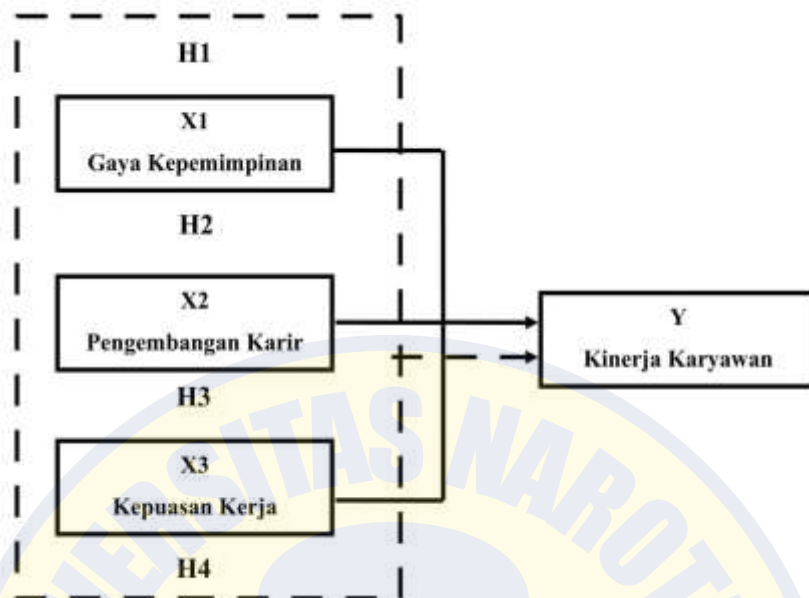
0,173 yang berarti bahwa kedua variabel bebas tersebut tidak ada hubungan korelasi.

### **2.3.5. Pengaruh Antara Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja**

(Mustika) dalam penelitian yang berjudul “Hubungan Antara Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Syariah Blauran Surabaya”, hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Syariah Blauran Surabaya yang diperoleh dari data print out SPSS yang sudah diolah dengan menggunakan uji korelasi rank spearman. Hasil output SPSS hubungan antara pengembangan karir dengan komitmen organisasi menghasilkan nilai koefisien korelasi rank spearman sebesar 0,585 yang menunjukkan hubungan kedua variabel tersebut cukup kuat, dan arah hubungan menunjukkan hubungan positif, serta diperoleh tingkat signifikan sebesar 0,007 dengan t hitung sebesar 3,060, sedangkan t tabel dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) adalah 5% (0,05), dk (derajat kebebasan) adalah  $n - 2$  atau  $20 - 2 = 18$ . Dari tabel t, diperoleh angka = 2,101 dimana t hitung > dari t tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengembangan karir dengan komitmen organisasi. Sedangkan hasil output SPSS hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi menghasilkan nilai koefisien korelasi rank spearman sebesar 0,846 yang menunjukkan hubungan kedua variabel tersebut sangat kuat, dan arah hubungan menunjukkan hubungan positif, serta diperoleh tingkat signifikan sebesar 0,000 dengan t hitung sebesar 7,280, sedangkan t tabel dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) adalah 5% (0,05), dk (derajat kebebasan) adalah  $n - 2$  atau  $20 - 2 = 18$ . Dari tabel t, diperoleh angka = 2,101 dimana t hitung > dari t tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

### **2.4. Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan tinjauan pustaka, maka di buat kerangka pemikiran bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja. Kerangka pemikiran tersebut digambarkan sebagai berikut :



**Keterangan** :  Berpengaruh Parsial  
 Berpengaruh Simultan

#### 2.4. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan uraian tinjauan pustaka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. H1 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara signifikan terhadap kinerja karyawan LPT Unair.
2. H2 : Terdapat pengaruh pengembangan karir secara signifikan terhadap kinerja karyawan LPT Unair.
3. H3 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan LPT Unair.
4. H4 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan.