

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1 Peran Kepemimpinan**

Kepemimpinan (*leadership*) di defenisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh orang yang berbeda pula. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 2001).

Kepemimpinan dapat dinyatakan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok ke arah tercapainya tujuan (Gibson, 1997). Peran kepemimpinan (Challagalla dan Shervani, 2006) adalah pemimpin atau manajer yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Peran adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan tanggung jawab implementasi, kontrol kecakapan yang dilakukan pimpinan (supervisor/manajer) dengan kata lain menekankan pengembangan keahlian dan kemampuan individu (Challagalla dan Shervani, 2006) Ini sebuah usaha untuk mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang

memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik. Kontrol kecakapan termasuk menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki para pegawai, memonitor keahlian dan kemampuan mereka, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi ganjaran (reward) dan hukuman kepada pegawai atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya (Lawler, 1990 dalam Challagalla dan Shervani, 2006). Peran kepemimpinan dalam setiap organisasi berbeda tergantung pada spesifikasinya. Perbedaan ini disebabkan oleh jenis organisasi, situasi sosial dalam organisasi dan jumlah anggota kelompok dalam organisasi tersebut. Peran dari manajemen organisasi dapat diidentifikasi sebagai membangun suatu kebijakan dalam organisasi, membangun dan menyebar tujuan dari kebijakan, menyediakan sumber daya yang ada, menyediakan pelatihan orientasi pada permasalahan dan menstimulasi pengembangan atau kemajuan dari organisasi (Juran dan Gynia, 1993).

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi (House et. al, 1999) dalam Yukl (2005). Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Bums, 1978) dalam Yukl (2005) Pakar lainnya (seperti Bass, 1990; Hickman, 1990; Kotler; Mintzberg 1997; Rost, 1991) dalam Yukl (2000)

peran kepemimpinan meliputi memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan, kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, (2) mengkomunikasikan dan memperjelas visi, dan (3) memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu, dan kepemimpinan sebagai hubungan pengaruh ke berbagai arah antara pemimpin dan bawahannya yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya. Dalam penelitian definisi operasional dari kepemimpinan akan tergantung pada seberapa luas tujuan para peneliti (Campbell, 1977) dalam Yukl (2000). Tujuannya mungkin untuk mengidentifikasi pemimpin, untuk menentukan bagaimana mereka dipilih, mengetahui apa yang mereka lakukan, untuk mengetahui mengapa mereka efektif atau menentukan apakah mereka dibutuhkan. Konsekuensinya sangat sulit bila hanya menggunakan satu definisi kepemimpinan yang cukup umum sehingga mampu mengakomodasikan berbagai makna ini dan cukup spesifik sehingga mampu berfungsi sebagai operasional variabel. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memperdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. (Lodge dan Derek, 1993) menyebutkan, peran pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang

terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Peran pemimpin adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam megantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Pada awalnya, studi kepemimpinan menggunakan pendekatan sifat pribadi yang menunjuk pada sifat bawahan sejak lahir seperti daya fisik, keakraban, kecerdasan, yang dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan seorang pemimpin. Selanjutnya bergeser ke pendekatan situasional dengan fokus perhatian pada perilaku yang diamati. Munculnya teori kepemimpinan situasional sebagai ketidakpuasan atas kegagalan studi-studi kepemimpinan perilaku dalam mengidentifikasi hubungan yang konsisten antara pola perilaku pemimpin dan kinerja kelompok dengan tidak mempertimbangkan faktor-faktor situasional.

Diantara teori-teori kepemimpinan situasional yang terkenal yaitu teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blackhard. Menurut teori ini, para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya, kemudian menggunakan suatu gaya kepemimpinan sesuai dengan tingkat tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan dari pengikut untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan mereka sendiri. Seseorang mempunyai kesiapan kerja tinggi, memiliki pengetahuan dan

kemampuan untuk melakukan pekerjaan tanpa seorang pemimpin memberikan instruksi atau mengarahkan tugasnya. Seseorang mempunyai kesiapan psikologis tinggi, memiliki motivasi diri dan keinginan untuk melakukan pekerjaan berkualitas tinggi tanpa perlu pengawasan langsung. Hersey dan Blanchard dalam Gibson (1997) menggunakan studi ohio state untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) Mengatakan (*telling*), pemimpin mendefinisikan peran - peran yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya
- 2) Menjual (*selling*) pemimpin menyediakan instruksi - instruksi terstruktur bagi pengikutnya, tetapi juga *suporting* (*instructing*).
- 3) Berpartisipasi (*participating*), pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan - keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.
- 4) Mendelegasikan (*delegating*), pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik dan dukungan pribadi terhadap pengikut - pengikutnya.

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku dan situasional dalam studi tentang kepemimpinan.

Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*characteristics*) yang tampak. Pendekatan kedua

bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviors*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku- perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun di mana dia berada. Pemikiran dan penelitian sekarang mendasarkan pada pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi sesuai dengan situasi dan tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan "*contingency*" pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektivitas situasi gaya kepemimpinan tertentu. Dengan demikian ketiga faktor pendekatan tersebut yang merupakan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

#### **2.1.1.2 Pendekatan Sifat Kepemimpinan**

Para teoritis kesifatan adalah kelompok pertama yang bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan. Mereka percaya bahwa para pemimpin memiliki ciri - ciri atau sifat - sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin pengikutnya. Daftar sifat - sifat ini dapat menjadi sangat panjang, tetapi cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas,

kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, keberanian dan sebagainya. Dalam penelitian ilmiahnya telah menunjukkan sifat - sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat - sifat tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi - fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- 4) Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah - masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara - cara baru atau inovasi.

Dalam penelitian ini indikator dari variabel kepemimpinan didasarkan pada pendapat Hersey dan Blanchard dalam Gibson (1997). Dimana indikator ini meliputi; hubungan baik dengan para pegawai, memberikan kebebasan bagi bawahan, mendelegasikan wewenang,

memberikan bimbingan dan arahan, menciptakan suasana yang kondusif dan pemberian penghargaan.

### **2.1.2 Komitmen pada Organisasi**

Keberhasilan dalam pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Sebab tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Akan tetapi, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sesungguhnya. Padahal dalam pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Hasan (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan suatu individu untuk dapat menerima nilai dan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan terbentuk apabila organisasi mampu memuaskan harapan semua karyawan terhadap organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan

tujuan organisasi dalam kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins and Judge, 2015).

Selanjutnya komitmen organisasi menurut Sopiah (dalam Juliandrastuti dan karyadi, 2016) yaitu merupakan derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global dari pada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi dapat menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya :

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya keinginan organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (dalam hafiz, 2017), indikator komitmen organisasi yaitu:

- a) *Affective Commitmen*, yakni kepemilikan terhadap organisasi dengan menggambarkan suatu keterlibatan, lampiran dan perasaan yang positif

seperti indentifikasi karyawan dengan suatu organisasi. Dalam situasi ini, karyawan telah membuat hubungan dan lampiran yang kuat dengan organisasi yang dapat meningkatkan ketulusan untuk organisasi, menerima dan dapat mengikuti peran perusahaan dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

- b) *Continuance Commitmen*, sebagai investasi karyawan yang berarti uang, tenaga dan waktu yang diambil sebagai biaya jika seorang karyawan yang ingin meninggalkan perusahaan dengan kata lain kebutuhan untuk bertahan (*need to*).
- c) *Normative Commitmen*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, yang berisi tentang keyakinan individu akan bertanggung jawab terhadap organisasi. Commitmen organisasi dapat dinyatakan sebagai komitmen individu dengan organisasi tertentu. Moral dan peningkatan status yang diberikan oleh organisasi ditahun mendatang dengan kata lain kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Menurut Meyer, et al (dalam sapitri, 2016) bahwa hal yang menjadi akibat dari komitmen organisasi, yaitu:

a. *Turn over*

*Turn over* adalah tingkat pertukaran atau pergantian. Artinya, pertukaran tenaga kerja atau karyawan. Tingkat turnover dapat diakibatkan oleh komitmen organisasi.

b. Ketidakhadiran/tingkat absensi

Komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi ketidakhadiran karyawan ditempat kerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan sikap negative terhadap ketidakhadiran.

c. Kinerja karyawan

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sesuai dengan sebelumnya. Artinya, karyawan dengan komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan berkinerja baik.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi sebagai bentuk kepemihakan seorang individual terhadap status keanggotaan dalam sebuah organisasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator penelitian menurut Allen dan Meyer (dalam Hafiz, 2017), yaitu *affective commitmen*, *continuance commitmen* dan *normative commitmen*.

### 2.1.3 Kinerja Pegawai

#### 2.1.3.1 Definisi Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2005:09) Kinerja dalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Rivai dan Sagala (2011:548-549) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil dari pekerjaannya yang sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan.

Sedangkan menurut Mathis and Jackson (2011:378) kinerja atau performance pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Dessler (2009) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi yang diharapkan dari karyawan. Adapun menurut Gibson, et al., (1996) dalam Gorda (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

#### **2.1.3.2 Faktor-faktor Kinerja Pegawai**

Faktor penentu pencapaian kinerja kerja dalam suatu organisasi menurut Kasmir (2016 : 189-193) yaitu:

##### **1) Kemampuan dan Keahlian**

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

##### **2) Pengetahuan**

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula juga sebaliknya.

##### **3) Rancangan**

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

#### 4) Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

#### 5) Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam/luar dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

#### 6) Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 7) Gaya Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 8) Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

#### 9) Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

#### 10) Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

#### 11) Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

#### 12) Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

#### 13) Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

### 2.1.3.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

#### 1) Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2) Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .

5) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7) Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8) Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9) Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

#### 2.1.3.4 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan kinerja menurut **Wibowo (2011:48)** adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Menurut **Wibowo (2010:50)** ada beberapa tingkatan tujuan antara lain:

- 1) *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
- 2) *Senior manajemen level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- 4) *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- 5) *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan

pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Menurut **Mangkunegara (2009:20)**, adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

- 1) Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
- 2) Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
- 3) Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
- 4) Pegawai memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

##### **2.1.4.1 Defenisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Berikut ini dijelaskan beberapa pengertian kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Luthans et al. (2007) adalah sebuah hasil persepsi karyawan terhadap seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Adams and Bond (2000). Kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristik tentang pekerjaannya. Menurut Nasrul et al. (2015)

kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang. Puas atau tidak puas seseorang dalam bekerja. Kepuasan kerja menurut Mathis, R.L. (2011:387) adalah emosional positif seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerjanya.

Hayes, Bonner, and Pryor (2010). Menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan reaksi seseorang terhadap pekerjaannya akan tergantung pada apakah pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhan fisik dan psikisnya, terutama berkaitan dengan kelangsungan hidup dan kesejahteraannya. Defenisi yang lebih rinci mengenai kepuasan kerja dikemukakan oleh Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., & Donnely Jr (2006:86), bahwa kepuasan kerja adalah pernyataan puas dan tidak puas yang diungkapkan dengan rasa senang atau tidak senang yang dihayati para pegawai mengenai pengalaman-pengalaamnya dalam bekerja. Seorang pegawai apabila iya memperoleh imbalan yang sepadan dengan apa yang diharapkan dan sesuai dengan aspirasi dan kemampuan yang dimilikinya maka akan merasa puas.

Sebaliknya pegawai akan merasa tidak puas apabila memperoleh imbalan dan pekerjaannya tidak sesuai dengan harapan dan aspirasi yang dimilikinya.

Dari beberapa defenisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau pandangan pegawai terhadap pekerjaan dari

aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaat apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan dari lingkungannya.

#### 2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Adapun indikator dalam mengukur kepuasan kerja adalah sebagai berikut, Luthans (2015):

- 1) Pekerjaan yang menarik
- 2) Kedekatan dengan Rekan kerja
- 3) Tindakan Supervisor
- 4) Jumlah Gaji
- 5) Kesempatan promosi

Menurut Robbins (2002:36), mengatakan bahwa Indikator kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

- 1) Kerja yang menantang secara mental. Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
- 2) Penghargaan yang sesuai. Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat

bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

- 3) Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.
- 4) Rekan kerja yang suportif. Individu mendapatkan sesuatu yang lebih dari pada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

Dari beberapa indikator kepuasan kerja di atas indikator menurut Luthans (2015): merupakan yang paling sesuai karena dalam perusahaan faktor yang paling penting adalah kepuasan kerja yang terdapat pada indikator kepuasan kerja menurut Luthans.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang dapat menjadi penentu bagi kepuasan pegawai, salah satunya adalah pekerjaan itu sendiri. Robbins, S.P dan Judge (2014:179) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

1) *Skill Variety*

Semakin banyak variasi tugas yang dilakukan oleh pegawai dalam pekerjaannya, semakin menantang pekerjaan bagi mereka.

2) *Task Identity*

Sejauh mana pekerjaan menuntut diselesaikannya suatu pekerjaan yang utuh dan dapat dikenali.

3) *Task Significance*

Sejauh apa dampak pekerjaan yang dilakukan dapat mempengaruhi pekerjaan atau bahkan kehidupan orang lain. Hal ini akan membawa dampak penghargaan psikologis.

4) *Autonomy*

Sejauh mana pekerjaan memberi kebebasan, ketidak tergantungan, dan keleluasaan untuk mengatur jadwal pekerjaannya, membuat keputusan dan menentukan prosedur pekerjaan yang dipakai.

5) *Feedback*

Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan menghasilkan informasi bagi individu mengenai keefektifan kinerjanya.

#### **2.1.4.4 Dampak Kepuasan Kerja**

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan cenderung bekerja dengan sepenuh hati dan melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin, hal ini tentu akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Robbins (2003:44) kepuasan kerja dapat berdampak pada produktivitas, kemungkinan keluarnya karyawan.

### 1) Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima. (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

### 2) Ketidakhadiran

Ketidakhadiran (*absenteisme*), menurut (Porter. M.E 1998:36), sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

### 3) Keluarnya karyawan

Keluarnya karyawan (*turn over*) dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Robbins (2003:52) menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai

cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagai tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dampak dari kepuasan dan tidak kepuasan kerja adalah adanya dampak pada produktivitas kerja, dampak terhadap ketidak hadirannya (*absenteime*) dan keluarnya tenaga kerja (*turn over*).

## **5.1 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan Antara Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Setiap kinerja karyawan, tindakan atau perbuatan yang menghasilkan suatu tingkat kepuasan yang didapat dari pelanggan tersebut merupakan keberhasilan organisasi oleh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang mengatakan bahwa hubungan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diantaranya Nishtha Malik (2018), Neuza Ribeiro et al (2017), Carol A. Wong & Heather K.S. Laschinger (2013), Hannes Leroy et al (2012) dan Junardahnan (2018).

Kinerja yang diterima oleh konsumen tersebut adalah kualitas dari kinerja karyawan yang benar-benar mereka rasakan. Karena *Service performance* merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap industri jasa agar dapat menampilkan *Moment of Truth* yang baik di benak para konsumen demi *Education employee Performance*. Dimana kepemimpinan juga menentukan kualitas organisasi dalam menunjang keberlangsungan organisasi.

### 2.2.2 Hubungan Antara Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Menurut Sutanto dan Gunawan (2013) komitmen organisasi dapat dinilai dari beberapa hal yaitu, organisasi menghargai kontribusi karyawan, organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan, organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan, organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan, organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik, organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan, Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja dan terakhir organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.

Hasil penelitian yang mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan positif tersebut ditemukan dalam penelitian Aries Susanty et al (2013), Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009), Bernard C. Renyut et al (2017), Agustina Rantesalu et al (2016), Ida Ayu Oka Martini et al (2018) dan Owais Nazir dan Jamid (2017).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang diterima oleh konsumen tersebut adalah kualitas dari yang benar-benar mereka rasakan. Karena komitmen dalam organisasi merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap industri jasa agar dapat menampilkan *Moment of Truth* yang baik di benak para pelanggan demi *Education employee Performance*.

### 2.2.3 Hubungan Antara Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Walumbwa et al. 2008). Kepemimpinan dapat dinilai menggunakan beberapa hal yaitu *Self-awareness*, *Relational transparency*, *Balanced processing* dan *Internalized moral perspective*.

*Job satisfaction* merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kinerja seseorang yang tidak puas dengan pekerjaan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidaknya. Seorang yang relatif terhadap pekerjaannya berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Selain itu, kepuasan kerja adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan dengan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologi dan motivasi.

Kepemimpinan otentik dapat mempengaruhi kepuasan kerja bergantung pada dimensi yang dimiliki oleh *autentik leadership* itu sendiri. Seperti hasil dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian yang mengatakan bahwa hubungan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, diantaranya Olaniyan and Hystad (2016), Sandra Penger and Matej Cerne (2014), Giallonardo et al (2010) dan Azanza and Molero (2013).

#### 2.2.4 Hubungan Antara Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Sutanto dan Gunawan (2013) komitmen organisasi dapat dinilai dari beberapa hal yaitu, organisasi menghargai kontribusi karyawan, organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan, organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan, organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan, organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik, organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan, Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja dan terakhir organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.

Job satisfaction dalam konteks organisasi bisnis dijelaskan oleh tiga (3) komponen yaitu; Produktivitas, Ketidakadilan, Keluarnya karyawan. Mengadvokasi standar moral yang tinggi dan Menghilangkan bahaya (Robbins 2003:52). *Job satisfaction* dari kinerja karyawan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan ekstra lebih dari apa yang harus mereka lakukan dengan kontrak kerja. Secara umum, kinerja karyawan lebih termotivasi untuk menunjukkan kepuasan kerja.

Penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian, terdapat lima penelitian yang mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hubungan positif tersebut ditemukan dalam penelitian Darwish Abdulrahman Yousef

(2016), Sedat Qelik et al (2015), Achmad Sani (2013), dan Sri Indarti et al (2017).

### 2.2.5 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Job satisfaction dalam konteks organisasi bisnis dijelaskan ada tiga (3) komponen yaitu; Produktivitas, Ketidakadilan, Keluarnya karyawan. Mengadvokasi standar moral yang tinggi dan Menghilangkan bahaya (Robbins 2003:52). *job satisfaction* dari kinerja karyawan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan ekstra lebih dari apa yang harus mereka lakukan dengan kontrak kerja. Secara umum, kinerja karyawan lebih termotivasi untuk menunjukkan *job satisfaction*.

Menurut Hayes, Bonner, and Pryor (2010) terdapat tiga bentuk utama kepuasan kerja, yaitu: Kerja yang menantang secara mental, Penghargaan yang sesuai, Kondisi kerja yang mendukung, termasuk didalamnya adalah struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, kebijakan-kebijakan personalia dan proses perilaku yang mencerminkan dalam organisasi, dapat pula ditunjukkan oleh ketepatan waktu masuk kerja dan penyelesaian tugas dan tindakan penyusutan terhadap sumber atau aset organisasi.

Employee performance dapat mempengaruhi kinerja karyawan tergantung pada dimensi yang dimiliki oleh *job satisfaction* itu sendiri. Menurut Robert L Mathis (2006:378), Selain karyawan dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga dapat menjadi liabilitas atau penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan perusahaan

dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya manusia dalam organisasi dalam keadaan rugi. Seperti hasil dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), Babalola (2016), Fu and Deshpande (2014), Khan et al. (2012). Hal ini diperkuat dalam penelitian Hamsani et al 2017 dalam penelitiannya Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), yang mengambil sampel 295 karyawan yang bekerja pada sektor perhotelan di Thailand.

## **5.2 Penelitian terdahulu**

Penelitian terdahulu mengkaji tentang aspek-aspek yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini, yang meliputi kepemimpinan dan komitmen organisasional dalam mempengaruhi kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian yang menyangkut kepemimpinan komitmen organisasi dan kinerja antara lain dilakukan oleh: Marbawi Adamy (2010), dengan judul: Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Lhokseumawe. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis apakah kompensasi, kepemimpinan dan komitmen organisasi baik partial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada SKPD Lhokseumawe. Hasil analisa menunjukkan bahwa baik secara partial variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Ira Monica, (2010). Pengaruh Disiplin dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Kampar. Tujuan penelitian ini

untuk mengukur pengaruh Disiplin dan Kepemimpinan terhadap Kinerja dan untuk mengidentifikasi variabel manakah yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kampar. Hasil pengujian secara partial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan didapat  $t$  hitung (3.989) >  $t$  table (2,021) dengan nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ , artinya pada *level of signifikan* sebesar 95%, Maka secara parsial disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas Perkebunan Kabupaten Kampar.

Soegihartono, (2012) dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). Tujuan dari penelitian adalah untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Alam Kayu Sakti (PT. ALKA) Semarang dengan mediasi komitmen organisasional. Sebagai obyek penelitian ini adalah karyawan tetap PT Alam Kayu Sakti (PT. ALKA) Hasil analisis secara partial dapat membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Selanjutnya penelitian yang menyangkut motivasi dan kinerja dilakukan antara lain: Sriwidodo, (2010), Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo. Salah satu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo. Hasil penelitian

secara partial menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, artinya semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi

Penelitian Rahmila Sari, (2012) Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan stres terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar Hasil analisa menunjukkan bahwa secara partial variabel Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar

Purwanto, (2012) Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (Ppl) Di Dinas Pertanian Daerah Kabupaten Nganjuk. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja penyuluh pertanian lapangan sekaligus untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja penyuluh pertanian lapangan. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari faktor motivasi terhadap kinerja penyuluh di lingkungan Dinas Pertanian Kabupaten Nganjuk.

Sedangkan penelitian yang menyangkut komitmen organisasional dengan kinerja, dilakukan antara lain; Penelitian Paik et al, (2007) dengan judul, *The relationship between perceived compensation, organizational*

*commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras* Salah satu hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif terhadap prestasi kerja. Selain itu penelitian. Penelitian Yiing and Ahmad (2009), dengan judul, *The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*. Hasil penelitian secara partial menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Khan *et al* (2010), dengan penelitian judul *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. Tujuan studi ini meneliti dampak dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan sektor publik dan swasta dan publik minyak dan gas sektor di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dengan prestasi kerja karyawan. Serta penelitian Ahmed (2011), dengan judul *Impact of Employee Commitment on Organizational Performance*. Hasil penelitian secara partial menunjukkan bahwa komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.