

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja**

###### **a) Pengertian Kinerja**

Sebutan kinerja berasal dari kata *job performance* ataupun *actual performance* (prestasi kerja ataupun prestasi sebetulnya yang dicapai oleh seorang). Mangkunegara( 2015) penafsiran kinerja( prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara mutu serta kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melakukan tugasnya cocok dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bagi Wibowo( 2010) Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang sudah disusun tersebut. Implementasi kinerja dicoba oleh sumber energi manusia yang mempunyai keahlian, kompetensi, motivasi, serta kepentingan. Gimana organisasi menghargai serta memperlakukan sumber energi manusianya hendak mempengaruhi perilaku serta perilakunya dalam melaksanakan kinerja.

Sedangkan bagi Simanjuntak( 2010), kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil atas penerapan tugas tertentu. Bagi Afandi( 2018) kinerja merupakan hasil kerja yang bisa dicapai oleh seorang ataupun kelompok orang dalam sesuatu industri cocok dengan wewenang serta tanggung jawab tiap- tiap dalam upaya pencapaian tujuan organisasi

secara illegal, tidak melanggar hukum serta tidak berlawanan dengan moral serta etika.

Dari sebagian komentar diatas hingga bisa dikenal kalau kinerja ialah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai cocok dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja pula ialah perwujudan kerja yang dicoba oleh pegawai yang umumnya digunakan selaku dasar evaluasi terhadap pegawai ataupun organisasi. Kinerja yang baik ialah sesuatu langkah utama buat mengarah tercapainya sesuatu tujuan organisasi.

#### **b) Indikator Kinerja**

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

- Kuantitas hasil kerja. Seluruh berbagai wujud satuan dimensi yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam dimensi angka ataupun padanan angka yang lain.
- Kualitas hasil kerja. Seluruh berbagai wujud satuan dimensi yang berhubungan dengan mutu ataupun kualitas hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam dimensi angka ataupun padanan angka yang lain.
- Efisiensi dalam melakukan tugas. Berbagai sumber energi secara bijaksana serta dengan metode yang hemat bayaran.
- Disiplin kerja. Taat kepada hokum serta peraturan yang berlaku.
- Inisiatif. Keahlian buat memutuskan serta melaksanakan suatu yang benar tanpa wajib diberi ketahui, sanggup menciptakan apa

yang sepatutnya dikerjakan terhadap suatu yang terdapat di dekat, berupaya buat terus bergerak buat melaksanakan sebagian perihal walaupun kondisi terasa terus menjadi susah.

- Ketelitian. Tingkatan kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah menggapai tujuan apa belum.
- Kepemimpinan. Proses pengaruhi ataupun berikan contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya menggapai tujuan organisasi.
- Kejujuran. Salah satu watak manusia yang lumayan susah buat diterapkan.
- Kreativitas. Proses mental yang mengaitkan pemunculan gagasan ataupun yang mengaitkan pemunculan gagasan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Yuhista dkk (2017) adalah sebagai berikut:

- Kesetiaan Karyawan memiliki rasa bangga bekerja di perusahaan dan menjaga nama perusahaan.
- Prestasi Kerja Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan memenuhi standar kerja.
- Kedisiplinan Karyawan melakukan standar operasional kerja dengan baik dan kehadiran masuk kerja dengan baik.
- Kreativitas Kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Kerjasama Bekerjasama dengan baik terhadap rekan kerja satu bagian maupun bagian lain.

- Kecakapan Ketelitian karyawan, kecermatan karyawan dan pengetahuan karyawan.
- Tanggung jawab Hasil pekerjaan karyawan dan kebijaksanaan karyawan.

Menurut Kasmir (2016), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

- Kualitas (mutu). Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.
- Kuantitaas (jumlah). Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.
- Waktu (jangka waktu). Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.
- Kerja sama antar karyawan. Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

- Penekanan biaya. Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.
- Pengawasan Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

## **2. Kepuasan Kerja**

### **a) Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, mereka akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya. Robbins (2015) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antar banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexley, dan Yuki, Mangkunegara (2015) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang

menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Menurut Achmad dkk (2010), kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerjanya ialah karyawan yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, pasif dalam serikat kerja, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan lainnya. Sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan memberikan dampak bagi perusahaan berupa kemangkiran karyawan, perputaran kerja, kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan, pengunduran diri lebih dini, aktif dalam serikat kerja, terganggu kesehatan fisik dan mental karyawannya.

Dari pernyataan beberapa ahli di atas mengenai pengertian kepuasan kerja, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja

merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

#### **b) Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Colquitt et al., (2013) terdapat beberapa indikator kepuasan kerja, yaitu:

- Gaji. Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah atau uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- Promosi. Promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, seperti halnya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.
- Pengawasan (supervisi) pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- Rekan kerja pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang „kuat“ bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

- Pekerjaan itu sendiri kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang baik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- Altruism. Altruism adalah tindakan suka rela yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apapun, kecuali mungkin perasaan telah melakukan perbuatan baik.
- Status. Status merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Status yang dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa cara seperti keterampilan & keahlian, jangka waktu latihan, jumlah tanggung jawab sosial ataupun sikap kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja individu.
- Lingkungan sosial terdiri dari lingkungan kerja fisik dan psikologis. Karyawan akan mudah mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya bila kondisi sekitarnya bersih, terang, tidak terlalu sempit dan bising. Sehingga karyawan akan mudah mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan dalam suasana atau kondisi yang harmonis.

Setiap karyawan memiliki tolak ukur kepuasan kerja yang berbeda standar kepuasannya. Adapun indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2014) antara lain:

- Kesetiaan penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan

oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang lain yang tidak bertanggung jawab.

- Kemampuan penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- Kejujuran penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas – tugasnya memenuhi perjanjian bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.
- Kreatifitas penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.
- Kepemimpinan penilai menilai kemampuan untuk memimpin, memiliki pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- Tingkat gaji penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.
- Kepuasan kerja tidak langsung penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

- Lingkungan kerja penilai, menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

### **3. Gaya Kepemimpinan**

#### **a) Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Rucky,2002) Kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seorang atau sekelompok orang) mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhi atau oleh mereka semua. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya (Mulyasa. 2007). Gaya kepemimpinan terkait dengan karakter seorang pemimpin atau kepribadian. Oleh karena itu gaya kepemimpinan setiap orang dalam mengelola organisasi tidaklah sama. Seorang pemimpin berhasil memimpin organisasi, kemudian ditirukan oleh pemimpin lain belum tentu berhasil, karena itu bukanlah karakternya. Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi.

Herujito (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah (*leadershipstyles*) merupakan cara yang diambil seseorang dalam

rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

#### **b) Indikator Gaya Kepemimpinan**

Adapun indikator-indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan menurut Edison (2016) adalah sebagai berikut:

- Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasi dengan baik Pemimpin mempunyai strategi yang jelas dan realistis dan anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.
- Kepedulian kepada anggota dan lingkungan. Memberikan perhatian dan memotivasi kerja anggota dan memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja.
- Merangsang anggota. Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi.
- Menjaga kekompakan tim. Mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis.
- Menghargai perbedaan dan keyakinan. Menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan lebih baik.

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

- **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.
- **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.
- **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.
- **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.

- **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.
- **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.

Gaya kepemimpinan memiliki dimensi dan indikator menurut (Busro, 2018), antara lain :

- 1) Struktur prakarsa terdiri dari beberapa indikator : Menyusun bagian kerja, Hubungan kerja, Tujuan.
- 2) Pertimbangan terdiri dari beberapa indikator : Kepercayaan, Pengambilan gagasan, Tingkat kepedulian.

#### **4. Kualitas Sumber Daya Manusia**

##### **a) Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia**

Menurut Edi Sutrisno (2010) sumber daya manusia harus diartikan sebagai “sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.” Secara sederhana yang dimaksud dengan sumber daya manusia (SDM) adalah “daya yang

bersumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan atau dengan istilah manpower yang diartikan tenaga kerja”

Menurut Karendra (2016), pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja profesional. Sehingga sebuah kualitas kerja, haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi diharapkan muncul pada kaum profesional. Menurut Sugeng dalam Edi Sutrisno (2010:11) “kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional.”

Kualitas Sumber Daya Manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai. (Widodo, 2001 dalam Raymond dkk, 2015). Kualitas Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi layanan dapat merupakan penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut (Azhar, 2007). Menurut Suharto (2012) Kualitas

sumber daya manusia adalah kemampuan dari pegawai menjalankan proses pemeriksaan yang dilihat dari kemahiran seseorang, latar belakang pendidikan, persyaratan yang harus diikuti untuk dapat menjalankan proses pemeriksaan, pelatihan-pelatihan, masalah profesional dan sosialisasi peraturan yang mengalami perubahan.

#### **b) Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia**

Menurut M. Dawan Rahardjo (2010) mengatakan bahwa indikator dari kualitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- Kualitas Intelektual (Pengetahuan dan Keterampilan Meliputi: a) Memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntunan industrialisasi. b) Memiliki pengetahuan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa daerah dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.
- Pendidikan a) Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. b) Memiliki tingkat ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja baik yang di tingkat lokal, nasional maupun internasional.

Adapun Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia menurut Hutapea dan Nurianna (2008) yaitu :

- Memahami bidangnya masing-masing.
- Pengetahuan.
- Kemampuan.
- Semangat kerja.

- Kemampuan perencanaan/pengorganisasian.

Indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kualitas SDM

(Astawa,2009) :

- *Intelligence* (kecerdasan).
- *Inisiative* (inisiatif).
- *Individuality* (kepribadian).
- *Fair* (adil).
- *Skill* (keahlian).
- *Perspective* (pandangan).

#### B. Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Christian Paul Raymond,dkk. 2015. Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri. Vol.1. No.1.	X : Kualitas Sumber Daya Manusia Y : Kinerja	Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.
2.	Soulthan S Batubara. 2020. Jurnal Pendidkan Akuntansi UMSU. Vol3, No.1.	X : Gaya kepemimpinan Y : Kinerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan departemen pengadaan PT Inalum (Persero).
3.	Riyanto Efendi. 2020. Jurnal economic edu, Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Vol 1, No1. E-ISSN :	X : Gaya Kepemimpinan Y : kinerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

	2746-5004.		
4.	Siti Nur Aisah. 2020. Bulletin of Management and Business Journal. Vol 1 No 2.	X : Gaya Kepemimpinan Y : Kinerja	Gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
5.	Astria Khairizah,dkk. Jurnal Administrasi Publik. Vol.3.No.7. Hal 1268-1272.	X : Gaya kepemimpinan Y : Kinerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.
6.	Heru Purnomo, Muhammad Cholil. 2010. Jurnal manajemen sumber daya manusia. Vol 4 No 1. ISSN : 1978-1091.	X1 : Gaya kepemimpinan Y : Kepuasan kerja Z : Motivasi	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui motivasi.
7.	Endang Setyaningsih, Vita Simanungkalit. 2013. UG Journal. Vo.7. No.6.	X : Gaya kepemimpinan. Y : Kepuasan kerja.	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
8.	Joko Nugroho dan Titiek Suwarti. 2005. Jurnal Magister Manajemen Universitas Stikubank Semarang. Vol.2. Edisi.3.	X : Gaya kepemimpinan Y : Kepuasan kerja Z : Motivasi	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
9.	Agus Heri Prayatna, Made Subudi. E-jurnal	X : Gaya kepemimpinan.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

	manajemen Unud. Vol 5, No 2. 2016. ISSN : 2302-8912	Y1 : Stres kerja. Y 2: Kepuasan kerja.	Gaya kepemimpinan berpengaruh negative signifikan terhadap stress kerja.
10.	Agus Ali Suharto. 2012. Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi, Vol.1 Nomor 3.	X1 : Kualitas SDM X2 : Komitmen X3 : Motivasi Y : Kinerja	a) Kualitas sumber daya manusia berpengaruh dominan terhadap kinerja. b) Komitmen berpengaruh terhadap kinerja. c) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja.
11.	Sonang Sitohang. 2010. Ejournal stiesia. Vol 14 No 1. E-issn 2548-5024.	X : Kualitas SDM Y : Kinerja	Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan kuat terhadap kinerja.
12.	Mahmuddin Siregar. 2019. Jurnal Ilmiah Magister Managemn Umsu. Vol 2, No 2. E-ISSN : 2632-2634.	X1 : Kualitas SDM X2 : Kualitas anggaran Y : Kinerja	a) Kualitas sumber daya manusia secara berpengaruh terhadap kinerja. b) Kualitas anggaran berpengaruh terhadap kinerja.
13.	Suci Juita. 2013. Jurnal Akuntansi. UNP. Vol 1, No 3.	X1 : Kualitas SDM X2 : komitmen organisasi X3 : komunikasi organisasi Y : Kinerja	Kualitas sumber daya manusia secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja.
14.	Yansen dan Oktavianti. Jurnal Universitas Riau Kepulauan.	X : Kualitas SDM Y : Kepuasan kerja	Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
15.	Enik Rahayu, Henry Yuliamir. 2020. Jurnal Visi	X1 : Kualitas SDM X2 : Kepuasan	1. Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap kinerja. 2. Kepuasan kerja berpengaruh

	Manajemen Vol 5 No2.	kerja X3 : Lingkungan kerja Y : Kinerja	positif terhadap kinerja.
16.	Wiji Utami. 2017. Jurnal ekonomi bisnis dan akuntansi. Volume IV. 131-135.	X1 : Kualitas SDM X2 : Profesionalisme X3 : Komitmen Y : Kinerja	Secara simultan kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja.
17.	Oxy Rindiatika Sari, Heru Susilo. 2018. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol.64. No.1. UB.	X : Kepuasan kerja Y : Kinerja Z : <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
18.	Riski Damayanti,dkk. 2018. Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan. No. 2.	X : Kepuasan kerja Y : Kinerja	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.
19.	Iwan Kurnia Wijaya. 2018. Agora Vol.6. No.2	X : Kepuasan kerja Y : Kinerja	Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
20.	Ayu Desi Indrawati. 2013. Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol.7. No 2.	X : Kepuasan kerja Y : Kinerja dan kepuasan masyarakat.	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

## **C. Pengembangan Hipotesis**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara dimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik dan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011: 42), gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Secara teoritis, kepemimpinan (leadership) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan yang baik maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan (1996) dalam Tampubolon (2007). Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun dalam tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga di kelompok kerja dan manajerial (Atmodjo (2003) dalam Tampubolon (2007).

Baihaqi (2010) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan karyawan. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mampu menciptakan suasana kerja yang baik dalam perusahaan sehingga akan memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seorang karyawan akan berharap bahwa lingkungan kerja, pekerjaan yang dilakukannya, sikap atasan atau manajemen atas akan bersikap baik atau bersahabat dengan karyawan. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan karyawan tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya (Prasetiyo,2014)

## **2. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja.**

Sumber Daya Manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pekerjaan akan dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Simamora (2018) menyatakan bahwa kemampuan SDM secara

signifikan berpengaruh terhadap efektivitas kerja, dimana semakin tinggi kemampuan SDM maka efektivitas kerja juga semakin tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan Syaifuddin,dkk (2019) bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, karena apabila setiap perusahaan melakukan upaya peningkatan kualitas SDM nya maka pelaksanaan pekerjaan secara efektif akan meningkatkan kinerja karyawan nya.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.**

Pemimpin melalui gaya kepemimpinan yang diterapkannya akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin dituntut untuk mampu menciptakan kondisi atau keadaan lingkungan kerja yang memberikan rangsangan bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka karyawan akan bersemangat bekerja (Prasetyo,2014).

Baihaqi (2010) dan Kusumawati (2008)dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin melalui gaya atau caranya memberikan arahan-arahan kepada karyawan untuk bekerja dengan maksimal sesuai dengan targettarget yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain memberikan arahan, pemimpin juga harus mampu memberikan dorongan semangat kepada karyawan untuk bekerja dengan baik.

#### **4. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja.**

Kualitas sumber daya manusia adalah tingkat pengetahuan, kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia, kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya untuk meningkatkan produktivitas kinerja (Ruky,2003). Kualitas SDM untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh faktor pendidikan dan pengalaman kerja. Pendidikan merupakan proses pengembangan pemahaman mengenai pengetahuan, yang meliputi, juga pengembangan kemampuan mental mengenai pemecahan masalah. Perilaku di dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap tujuan perusahaan, arena pendidikan juga memberikan arah mengenai sikap atau perilaku seseorang di dalam perusahaan. Sedangkan pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil dia melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Puspaningsih, 2002).

Penelitian yang dilakukan oleh (Theresia, Masrukin 2015) menghasilkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja, hal itu disebabkan karena dengan kualitas

sumber daya manusia yang terus ditingkatkan baik dari segi pengetahuan maupun ketrampilan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, maka pelaksanaan tugas dan fungsi dari tiap pegawai dapat dilakukan dengan baik, untuk menghasilkan kinerja yang efektif, efisien dan berkualitas maka diperlukan kemampuan serta pengalaman yang memadai dari sumber daya manusia itu sendiri.

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.**

Menurut Handoko (2002: 193) kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang karyawan, mulai dari kompensasi yang diterimanya sampai lingkungan kerja yang ada. Peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu tanda bahwa perusahaan telah mampu mengelola karyawan atau sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan baik.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan pengaruh yang nyata kepada para karyawan yaitu diantaranya munculnya semangat dan disiplin kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Engko (2008), Brahmasari dan Suprayetno (2009) dan Tobing (2009) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan, Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mampu bekerja dengan baik tanpa adanya beban atau tekanan. Bekerja menjadi hal yang menyenangkan. Karyawan yang merasa puas baik dengan lingkungan kerja, sikap atasan maupun dengan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, akan berusaha bekerja dengan maksimal dan meningkatkan kinerjanya serta berusaha untuk berprestasi.

#### **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.**

Rivai dan Mulyadi (2011) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan yang akan menciptakan suasa kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk akryawan. Karyawan akan merasa puas apabila bekerja dengan kondisi atau situasi yang baik dengan harapan karyawan tersebut (Prasetiyo,2014).

Hasibuan (2009) menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan salah satu faktornya adalah sikap dalam kepemimpinan, setelah kepuasan kerja karyawan terpenuhi dengan baik maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerjanya akan meningkat walaupun hasilnya tidak langsung. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja akan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi dan berprestasi. Penelitian Mariani (2009) menyimpulkan bahwa pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan positif, dengan demikian ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan baik dan tepat akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan.

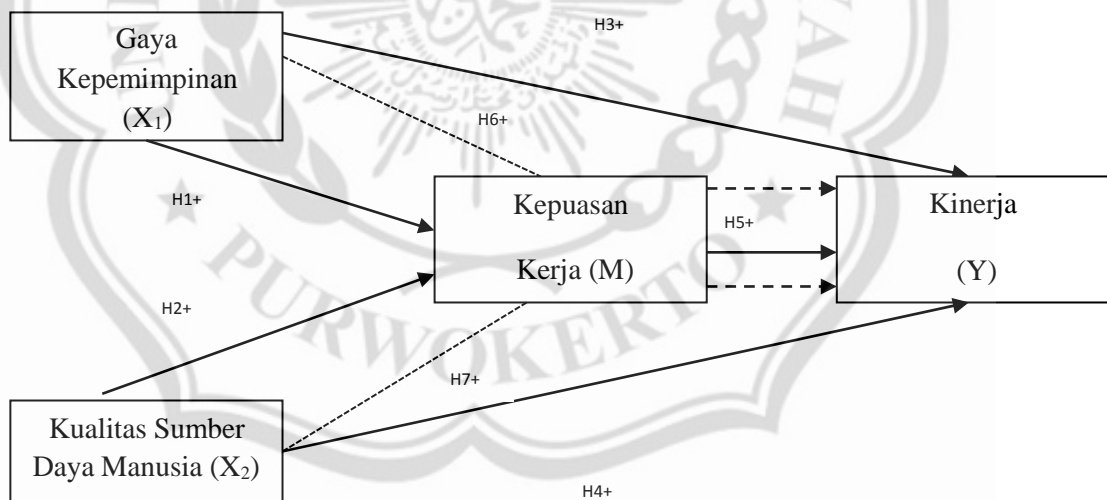
#### **7. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.**

Kualitas sumber daya manusia adalah tingkat pengetahuan, kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia, kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya untuk meningkatkan produktivitas kinerja (Ruky,2003).

Sumber Daya Manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pekerjaan akan dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Simamora (2018) menyatakan bahwa kemampuan SDM secara signifikan berpengaruh terhadap efektivitas kerja, dimana semakin tinggi kemampuan SDM maka efektivitas kerja juga semakin tinggi.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa apabila kualitas sumber daya manusia tinggi atau baik maka kinerja karyawan akan meningkat dan karyawan akan merasa puas dengan hasil kerjanya.

### Kerangka Pemikiran



**Figur 2.1 Kerangka Pemikiran**

#### **D. Hipotesis**

**H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

**H2 : Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

**H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.**

**H4 : Kualitas Sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja.**

**H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.**

**H6 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.**

**H7 : Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.**