

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor Herzberg, yang juga dikenal dengan nama Teori Motivator-Hygiene, dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Teori ini tergolong dalam adagium teori motivasi yang secara signifikan membahas faktor-faktor determinan afirmasi dan disafirmasi individu dalam kancah profesionalnya. Herzberg mengklasifikasikan faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja dalam dua kelompok utama yakni faktor motivator dan faktor hygiene (Anwar, 2020). Karangka kerja penting yang di tawarkan oleh teori ini membantu dalam memahami bagaimana tingkat kepuasan kerja dapat mempengaruhi kaitan antara motivasi dan performa karyawan. Dalam pandangan Herzberg faktor motivator dan faktor hygiene adalah dua kategori yang tak terpisah dan tidak bisa dianggap sebagai ujung yang berlawanan dalam satu spektrum. Herzberg menyatakan bahwa faktor motivator yang tinggi berkorelasi dengan kepuasan kerja yang tinggi, sedangkan faktor hygiene yang tinggi akan mencegah timbulnya ketidakpuasan di kalangan pekerja. (Purba et al. , 2022).

##### 1. Faktor Motivator

Faktor motivator adalah unsur-unsur kunci yang secara langsung mendorong kepuasan kerja dan meningkatkan motivasi karyawan. elemen-elemen ini meliputi:

- Pencapaian (*Achievement*): Ini adalah rasa bangga dan sukse yang muncul ketika seseorang menyelesaikan tugas atau mencapai hasil yang memuaskan dalam pekerjaannya.
- Pengakuan (*Recognition*): Merujuk pada apresiasi dan pujian yang diberikan oleh atasan dan rekan kerja atas kontribusi dan prestasi individu.
- Tanggung Jawab (*Responsibility*): Kesempatan untuk memegang kendali lebih besar atas pekerjaan, yang pada gilirannya menumbuhkan rasa kepemilikan dan otonomi terhadap hasil yang di capai.
  - a. Peluang untuk Berkembang (*Advancement*): Kesempatan untuk

- berkembang dan mendapatkan promosi dalam karier
- b. Pekerjaan yang Menantang (*Work Itself*): Pekerjaan yang menantang ,yang memberikan rasa pencapaian dan kepuasan pribadi adalah faktor utama .

Faktor-faktor motivator ini secara langsung berkaitan dengan kepuasan kerja dan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika elemen-elemen ini terpenuhi, karyawan cenderung merasa termotivasi dan puas ,yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

## 2. Faktor Hygiene

Faktor hygiene adalah elemen-elemen ini bila absen dapat memicu ketidakpuasan kerja ,Namun keberadaanya saja tidak serta merta meningkatkan kepuasan kerja secara langsung ,elemen -elemen ini meliputi:

- a. Regulasi korporat: Aturan dan prosedur perusahaan yang mempengaruhi kenyamanan dan kepuasan karyawan.
- b. Interaksi manajerial: Kualitas interaksi antara pegawai dan atasan mereka, yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan atau ketidakpuasan.
- c. Prasarana operasional: Lingkungan fisik di tempat kerja, termasuk fasilitas dan peralatan yang digunakan.
- d. Kompensasi insentif: Kompensasi finansial dan manfaat lain yang diterima karyawan.
- e. Interaksi kolegia: Interaksi sosial dan relasi antar karyawan.

Elemen elemen ini esensial untuk membendung disafeksi , namun tak memadai untuk secara inheren menggerakkan karyawan .ketiadaan eleme-elemen ini menggalakkan frustrasi, akan tetapi keberadaannya belum tentu mempertinggi gratifikasi kerja secara substansial

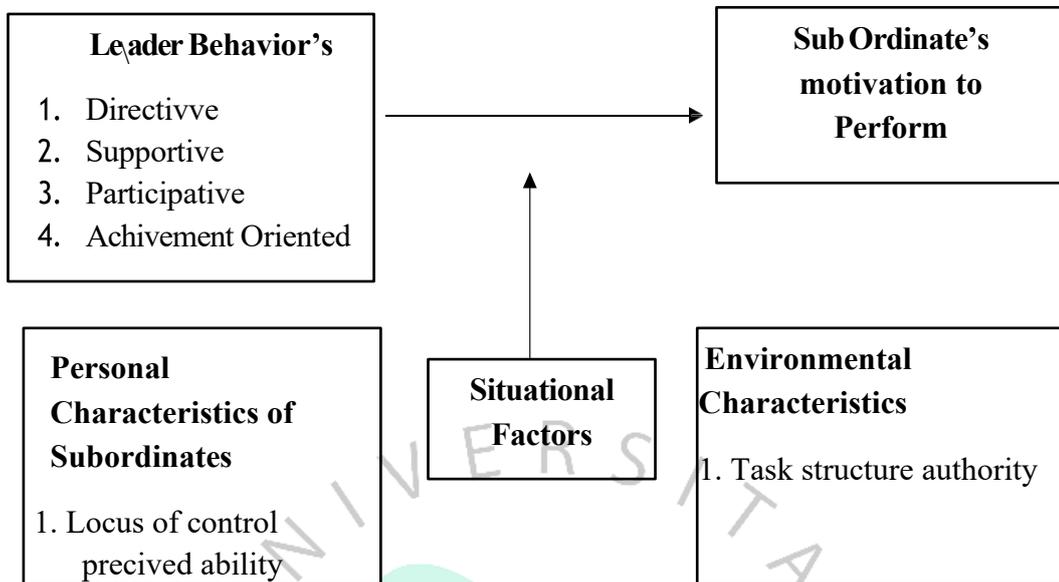
### 2.1.2 Kepemimpinan

Menurut (Prasinta et al. , 2023) Kepemimpinan diartikan sebagai serangkaian tindakan untuk memotivasi dan mengarahkan pemikiran, perasaan, dan tindakan orang lain, serta memanfaatkan sumber daya yang ada demi tercapainya tujuan bersama yang telah ditetapkan melalui partisipasi seluruh anggota. Menurut perspektif Hutahaean (2021), kepemimpinan adalah serangkaian tindakan

pemimpin untuk mengamankan tercapainya tujuan individu atau tujuan organisasi. Sari & Martha (2022) berpendapat bahwa “kepemimpinan adalah bidang ilmu yang secara utuh menguji mekanisme pengarahan, pemberian pengaruh, dan pengawasan terhadap individu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan perintah yang telah direncanakan” Menurut George R. Terry (2018:57) dalam (Fatmawati, 2020) Kepemimpinan adalah esensi dalam diri seorang individu atau pemimpin, berupa kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar bersinergi secara sadar dalam menjalankan tugas, dengan tujuan mencapai target kelompok secara sukarela.

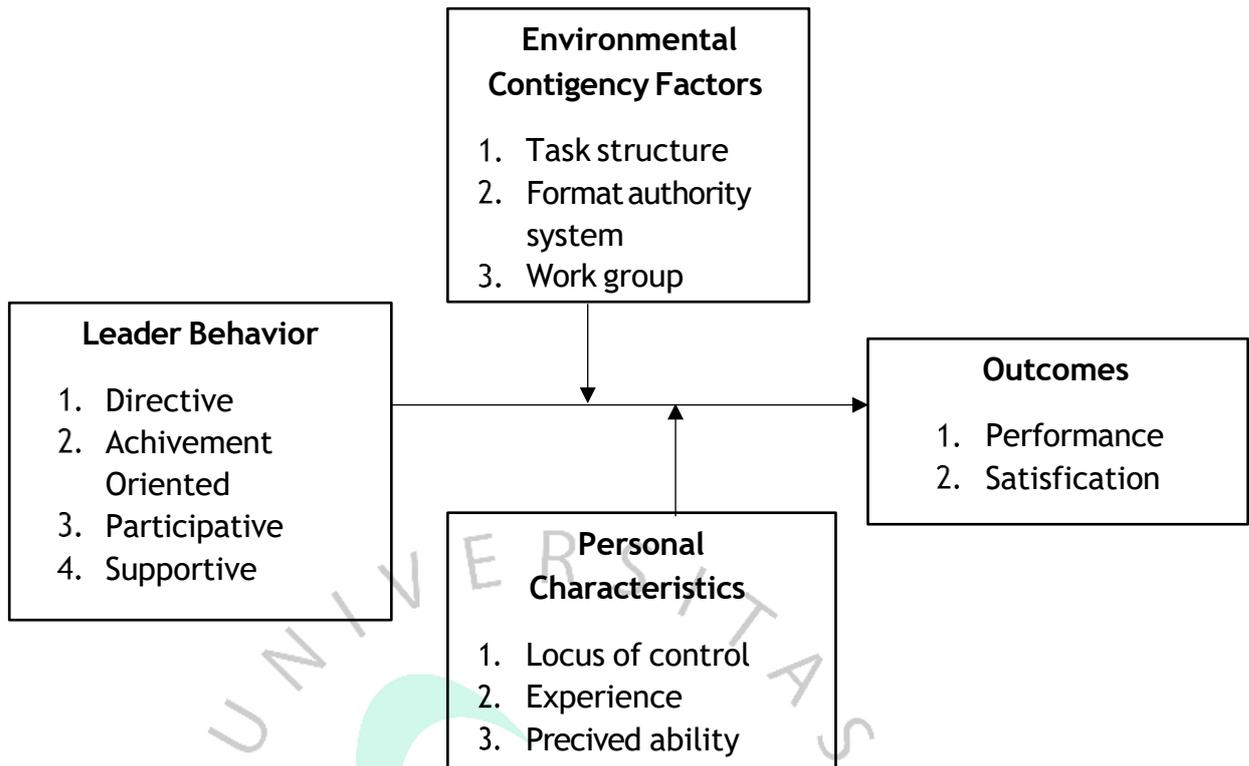
Dengan demikian, pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk memberikan dampak positif, memberikan dukungan, dan mendorong anggota tim agar mereka bekerja dengan antusiasme untuk mewujudkan target yang diinginkan, baik untuk kepentingan pribadi maupun organisasi secara keseluruhan. Penting juga bagi seorang pemimpin untuk berusaha menyeimbangkan antara kebutuhan anggota tim dalam mencapai tujuan individu mereka dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kompetensi individu dalam menginspirasi orang lain untuk berkolaborasi dan mengambil langkah-langkah strategis dalam mewujudkan tujuan bersama, serta memengaruhi berbagai kondisi dan sifat individu demi tercapainya target yang diharapkan. Menurut I. H. Harahap (2023), pencapaian tujuan dapat dilakukan melalui usaha yang lebih intensif dengan menggunakan metode persuasi, pengamatan yang seksama, kerja sama yang solid, dan menjadi panutan bagi anggota tim.

## 1. Teori Kepemimpinan



Gambar 2.1 Teori Kepemimpinan

Representasi visual di atas memperlihatkan bahwa tindakan seorang pemimpin berdampak pada dorongan bawahan untuk berprestasi, namun dampaknya juga dimoderasi oleh elemen situasional yang meliputi watak pribadi bawahan dan ciri-ciri lingkungan kerja. Berkaitan dengan hal ini, McShane dan Glinow menjelaskan bahwa teori kepemimpinan jalur-tujuan (*path-goal leadership theory*) adalah kerangka kontingensi kepemimpinan yang didasarkan pada teori ekspektasi motivasi, yang menghubungkan beragam gaya kepemimpinan dengan karyawan dan kondisi tertentu. Robbins dan Judge pun menyajikan ilustrasi dari teori kepemimpinan jalur-tujuan sebagaimana tertera dalam gambar tersebut.



Terdapat kemiripan perspektif antara McShane dan Glinow serta Robbins dan Judge, meskipun mereka berbeda dalam hal outcomes yang menjadi fokus. Teori path-goal mengidentifikasi dua jenis variabel situasional atau kontingensi yang memengaruhi kekuatan hubungan antara perilaku kepemimpinan dan hasil yang dicapai: variabel lingkungan eksternal (meliputi struktur tugas, sistem hierarki formal, dan kelompok kerja) serta atribut internal bawahan (seperti lokus kendali, tingkat pengalaman, dan kemampuan kognitif).

1. Pendekatan kepemimpinan yang direktif terbukti lebih berhasil dalam menciptakan kepuasan yang lebih besar ketika tanggung jawab pekerjaan bersifat tidak pasti atau menimbulkan stres, dibandingkan dengan kondisi di mana pekerjaan tersebut memiliki kerangka dan pengaturan yang jelas.
2. Dalam konteks tugas yang terstruktur, kepemimpinan suportif terbukti efektif dalam mendorong kinerja yang baik dan meningkatkan kepuasan karyawan
3. Jika karyawan memiliki kapasitas pemahaman yang tinggi atau pengalaman yang substansial, kepemimpinan direktif berpotensi dirasakan sebagai tindakan yang tidak perlu.

4. Mereka yang memiliki lokus kendali internal, yang meyakini bahwa mereka adalah penentu nasib sendiri, akan merespons lebih positif dan merasa lebih puas terhadap gaya kepemimpinan yang memberdayakan mereka untuk berpartisipasi.
5. Bawahan akan lebih meyakini bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang unggul pada tugas-tugas yang ambigu jika mereka dipimpin dengan gaya yang berorientasi pada prestasi.

Faktor-faktor Lingkungan kerja memiliki peran dalam menentukan jenis perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan agar kinerja bawahan mencapai potensi maksimalnya. Di sisi lain, karakteristik individu bawahan akan

memengaruhi bagaimana mereka memahami lingkungan kerja dan tindakan-tindakan pemimpin mereka. Teori ini berpendapat bahwa perilaku pemimpin dapat menjadi tidak efektif jika terlalu dominan dan tumpang tindih dengan sumber daya atau struktur yang sudah ada dalam lingkungan kerja, atau jika tidak sesuai dengan karakteristik bawahan. Sebagai ilustrasi, berikut adalah beberapa prediksi yang didasarkan pada teori jalur-tujuan (path-goal theory). Pengembangan awal teori ini mengidentifikasi empat jenis perilaku pemimpin, yaitu direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada pencapaian, serta hasil sikap bawahan berupa kepuasan dan kinerja

## **2. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut (Prasinta et al. , 2023) kepemimpinan mempunyai fungsi antara lain:

1. Fungsi perancangan, Tugas ini memegang peranan krusial dalam menyusun rancangan yang menyeluruh, melalui proses penetapan dan pengaturan strategi yang akurat serta fokus, yang selaras dengan sasaran perusahaan.
2. Fungsi pemberi informasi, Sebagai komunikator ulung, seorang pemimpin harus mampu menyampaikan informasi secara jelas dan membangun dialog yang konstruktif di seluruh lini.
3. Fungsi pemecahan masalah (problem solving), Tugas pemimpin meliputi identifikasi gejala, analisis masalah, dan implementasi solusi yang tepat

untuk setiap tantangan yang dihadapi organisasi.

4. Fungsi pengawasan, Pengendalian dalam kepemimpinan terwujud melalui pembangunan relasi yang kuat, kolaborasi eksternal, dukungan internal, suasana kerja yang harmonis, pengelolaan waktu yang baik, dan peningkatan kualitas manajemen.
5. Fungsi evaluasi, Seorang pemimpin melakukan evaluasi dengan mengukur performa anggota, memilih gagasan terbaik untuk diimplementasikan, dan memberikan umpan balik yang adil sesuai dengan aturan yang ditetapkan.

### 3. Jenis-Jenis Kepemimpinan

Kepemimpinan esensinya adalah kapasitas untuk memberikan pengaruh kepada individu lain, yang mana efektivitas pengaruh tersebut sangat dipengaruhi oleh pendekatan atau gaya yang diterapkan. Dengan demikian, maju mundurnya sebuah organisasi sangat bergantung pada metode kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin dalam mengelola anggotanya. (Prasinta et al. , 2023)

#### a. Pemimpin Otokrasi

Istilah otokrasi terbentuk dari kata "oto" yang berarti tunggal atau sendiri dan "kratos" yang berarti kekuasaan. Oleh karena itu, otokrasi merujuk pada konsep kekuasaan atau pemerintahan yang terpusat pada satu individu atau kelompok yang memiliki otoritas penuh dalam mengambil keputusan dan menentukan arah. Pemimpin dengan gaya otokratis percaya bahwa dirinya adalah pihak yang paling bertanggung jawab dan memiliki kapasitas dalam menetapkan langkah-langkah kemajuan bagi organisasi atau sekolah yang berada di bawah kepemimpinannya. Bayang-bayang kegagalan selalu menghantuinya jika perkembangan tidak sesuai dengan yang ia proyeksikan. Ia memiliki keinginan kuat agar setiap detail terlaksana seperti yang telah ia putuskan.

#### b. Pemimpin Permisif

Model kepemimpinan ini bercirikan pelimpahan wewenang dalam pengambilan keputusan dan penentuan arah kepada para pengikut. Dalam

praktiknya, bawahan memiliki peran yang lebih menonjol daripada figur pemimpin. Sebagai kontradiksi dari gaya kepemimpinan yang terpusat, kebebasan yang diberikan oleh pemimpin jenis ini cenderung ekstrem, yang dapat mengakibatkan munculnya pemimpin informal di antara anggota tim. Jika hal ini terus terjadi, risiko hilangnya kendali atas kepemimpinan menjadi sangat besar.

c. Pemimpin Demokratis

Pemimpin dengan gaya demokratis mengintegrasikan dirinya ke dalam kelompok, berkolaborasi dan berbagi tanggung jawab dalam mewujudkan tujuan kolektif. Untuk menumbuhkan rasa memiliki di antara anggota, keterlibatan aktif dalam setiap fase kegiatan—perancangan, implementasi, dan penilaian—sangat ditekankan. Setiap anggota dihargai sebagai sumber daya potensial yang memegang peranan signifikan guna meraih sasaran.

d. Pemimpin Paternalis

Gaya kepemimpinan paternalistik berakar pada pendekatan kepatuhan, di mana para anggota tim memandang pemimpin mereka sebagai sosok yang lebih bijak, lebih mampu, dan lebih kompeten dari diri mereka sendiri. Pandangan ini menumbuhkan rasa kewajiban pada bawahan untuk menuruti segala arahan dan keinginan pemimpin.

e. Pemimpin Kharismatik

Pemimpin karismatik memiliki suatu kondisi atau bakat bawaan yang menghasilkan kemampuan kepemimpinan yang luar biasa efektif. Karisma yang dimilikinya mampu membangkitkan daya tarik personal yang kuat, yang kemudian menggerakkan para pengikut untuk mengeluh-elukan dan menunjukkan kekaguman yang besar. Pengaruh pemimpin semacam ini sangat luas, memikat tidak hanya para pengikutnya, namun juga para pemimpin lain dan lapisan masyarakat yang lebih luas. Sifat-sifat kepemimpinan seorang pemimpin biasanya berlandaskan pada personalitasnya, kemuliaan ahlakinya, serta bagaimana ia menjalankan kepemimpinannya.

f. Pemimpin Administratif atau Eksekutif

Karakteristik utama kepemimpinan manajerial adalah kepiawaiannya dalam menjalankan kegiatan-kegiatan manajerial dengan efisien. Figur pemimpin yaitu tenaga ahli dalam ranah teknis dan tata usaha yang kompeten dalam memobilisasi kemajuan dan pengembangan. Maka dari itu, fokus utama ialah membentuk tata kelola dan organisasi yang efisien untuk memerintah, dengan target utama memperkuat persatuan nasional dan meningkatkan kemajuan pembangunan. Melalui kepemimpinan tata usaha ini, diantisipasi adanya perkembangan teknologi di bidang teknologi, perindustrian, pengelolaan modern, serta perkembangan sosial di kalangan masyarakat.

g. Pemimpin Situasional

Kesimpulan dari studi tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa cara seorang pemimpin memotivasi dan mengarahkan anggota tim untuk mencapai tujuan dipengaruhi secara signifikan oleh kondisi yang selalu berubah. Para ahli mengakui pentingnya faktor situasional yang memiliki dampak besar pada gaya kepemimpinan yang ditunjukkan seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya. Untuk mencapai kinerja kelompok yang optimal, diperlukan berbagai jenis perilaku kepemimpinan, dan tidak ada satu model kepemimpinan ideal yang berlaku untuk semua pemimpin dalam situasi yang berbeda.

#### 4. Indikator Kepemimpinan

Menurut Samsudin (2017:293) dalam (Prasinta et al., 2023), ada beberapa indikator untuk mengukur kepemimpinan yaitu:

a. Hasrat Menerima Tanggungjawab

Menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi berarti seorang pemimpin juga bersedia dimintai pertanggungjawaban oleh pimpinannya atas seluruh kinerja dan tindakan bawahannya.

b. Memiliki intuisi yang kuat

Ketajaman persepsi (*perceptive*) adalah kualitas yang menunjukkan kemampuan untuk mengenali dan menginterpretasikan fakta dari lingkungan sekitar. Seorang pemimpin yang *perceptive* perlu memahami

betul arah dan target organisasi sehingga ia dapat berkontribusi maksimal dalam mewujudkannya.

c. Potensi untuk melihat tanpa prasangka

Objektivitas adalah kesanggupan dalam memandang sebuah kejadian, atau juga merupakan pengembangan dari daya tangkap. sikap objektif menolong pemimpin untuk mengurangi unsur-unsur perasaan dan subjektif yang berpotensi menyamarkan kenyataan.

d. Keahlian menyusun prioritas

Kompetensi ini amat dibutuhkan sebab pada praktiknya, berbagai persoalan yang memerlukan solusi kerap muncul berbarengan dan memiliki korelasi yang signifikan.

e. Kemahiran berinteraksi

Kapasitas untuk menyampaikan dan menyerap informasi adalah sebuah keniscayaan bagi seorang pemimpin. Dengan demikian, keahlian dalam memberikan instruksi dan menyampaikan informasi kepada orang lain merupakan kompetensi yang wajib dimiliki.

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

Esensi dari kepuasan kerja adalah respons emosional atau afektif terhadap beragam dimensi pekerjaan. Ini merefleksikan keseluruhan perasaan karyawan mengenai tingkat kesenangan atau ketidaknyamanan dalam pekerjaan mereka. Dalam konteks yang lebih luas, ini adalah sikap umum terhadap pekerjaan yang mencerminkan perbandingan antara penghargaan yang diterima dengan apa yang diyakini pekerja sebagai hak mereka. (M. R. Tanjung, 2020). Esensi dari kepuasan kerja adalah bagaimana seorang karyawan merasakan pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai elemen seperti situasi kerja, interaksi dengan rekan kerja, penghargaan yang didapatkan, dan aspek-aspek yang memengaruhi kenyamanan fisik dan mental. (Widyaningrum, 2019). (Wau & Purwanto, 2021) Esensi kepuasan kerja terletak pada bagaimana karyawan merasakan kesenangan atau ketidaknyamanan dalam pekerjaan mereka, yang tampak dalam perilaku positif terhadap tugas dan seluruh dinamika lingkungan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah sikap positif pekerja yang mencakup perasaan dan tindakan terhadap

pekerjaannya, melalui penilaian suatu pekerjaan sebagai bentuk pengakuan dalam mencapai nilai-nilai signifikan pekerjaan.

#### **2.1.4 Manfaat Kepuasan Kerja.**

(Widyaningrum, 2019) Suatu perusahaan yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan akan mendapatkan beragam keuntungan. Berikut adalah lima keuntungan dari kepuasan tersebut:

1. Pekerjaan Lebih lekas dituntaskan

Penyelesaian tugas yang lebih efisien memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Selain itu, kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat secara langsung mengurangi beban kerja yang mereka pikul.

2. Kerugian dapat diminimalkan

Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja

3. Prekuensi absen dapat diperkecil

Tingginya kepuasan kerja di kalangan karyawan berimplikasi langsung pada penurunan tingkat absensi, sebab karyawan yang merasa puas cenderung lebih bersemangat dan termotivasi untuk bekerja.

4. Angka keluar karyawan dapat ditekan

Stabilitas karyawan terjaga karena mereka merasakan kepuasan dan kesenangan dalam menjalankan pekerjaan mereka sehari-hari.

5. Output kerja dapat bertambah

Dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang relatif tinggi, semangat kerja akan terpacu, yang secara langsung dapat mengoptimalkan produktivitas kerja.

a. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

(Widyaningrum, 2019) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1) Pemenuhan Kebutuhan

Tingkat kepuasan berkorelasi dengan sejauh mana atribut pekerjaan mengakomodasi keperluan asensial individu

2) Perbedaan

Kepuasan merupakan konsekuensi dari terpenuhinya ekspektasi. realisasi ekspektasi mereflesikan disparias antara proyeksi dengan realitas yang diterima individu dalam pekerjaanya. Ketidakpuasaan muncul apabila ekspektasi melampaui realitas, sebaliknya kepuasan hair saat realitas melampaui ekspektasi

3) Pencapaian Nilai

Kepuasan merupakan produk dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan realisasi nilai-nilai individual yang signifikan dalam konteks kerja

4) Keadilan

Tingkat kepuasan berbanding lurud dengan persepsi mengenai perlakuan yang setara dan proporsional yang di terima individu di lingkungan kerja

5) Budaya Organisasi

Dalam entitas organisasi yang memiliki iklim kerja yang kondusif dan selaras, karyawan cenderung merasakan kepuasan dalam beraktivitas profesional dan termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang optimal.

b. Indikator Kepuasan Kerja

(M. R. Tanjung, 2020) Adapun indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain:

1) Pekerjaan itu sendiri

Ini membahas tingkat ketertarikan terhadap pekerjaan dan peluang untuk berkembang dan menimba ilmu. Dalam konteks ini, terdapat peluang untuk meningkatkan pengalaman dan pengembangan kompetensi, serta mengemabn amanah selama bekerja.

2) Kompensasi finansial

Kompensasi yang di tterima individu, mencakup nominal pendaotan serta proporsionalitas imbalan dengan tanggung jawab pekerjaan.

- 3) Supervisi  
Yang meliputi relasi antara staf dan pimpinan, mekanisme pengawasan kerja, dan mutu pekerjaan yang di hasilkan.
- 4) Peluang untuk peningkatan posisi  
Prospek kemajuan profesional, dan pengembangan lintas karir
- 5) Rekan kerja  
Interaksi interpersonal dan kualitas relasi antar anggota tim atau kolega
- 6) Lingkungan kerja fisik,  
Sarana dan prasarana penunjang, sistem sirkulasi udara, interior ruangan kerja, dan elemen -elemen sejenisnya

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Kinerja representasi tingkah laku nyata yang ditampilkan oleh setiap personel sebagai realisasi hasil kerja yang selaras dengan fungsi jabatannya dalam organisasi (Emron Edison, Yohny Anwar, 2018). Sedangkan Wiraawan mengatakan bahwa

Kinerja merupakan produk dari serangkaian fungsi atau tolak ukur suatu pekerjaan atau berupa output yang dihasilkan oleh suatu profesi dalam periode waktu tertentu (Ayu & Hikmah, 2023). Menurut mangkunegara capaian kerja adalah realisasi hasil kerja, baik dari segi volume atau mutu, yang diraih oleh seorang pekerja dalam menunaikan kewajibannya sesuai dengan manah dan tanggung jawab yang di emban (Sinambela, 2018).

Sedangkan Menurut (Mahaarani, 2019) Kinerja Individu adalah derajat realisasi atau produk kerja seseorang berdasarkan target yang ditetapkan atau tugas yang mesti diselesaikan dalam periode waktu tertentu. kinerja merupakan kondisi yang mencerminkan kompetensi seorang pekerja dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kriteria yang telah digariskan dalam deskripsi pekerjaan. Defenisi kerja lainnya dari perspektif organisasi kepada karyawan dalam kapasitas dalam mengimplementasikan tugas dan merealisasikan tolak ukur keberhasilan yang telah ditetapkan oleh institusi kepada setiap pekerja sesuai dengan bidang tugasnya (Sutrisno, 2019).

Kinerja adalah keberhasilan personel tim, kelompok kerja, atau bagian organisasi dalam mencapai target strategis yang telah ditetapkan, melalui perilaku yang sesuai dengan ekspektasi. Kegiatan yang memperbaiki kinerja dari seorang karyawan (Sutrisno, 2019) adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan prestasi kerja.
  - b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
  - c. Keputusan-keputusan penempatan
  - d. Keperluan akan aktivitas formatif dan pematangan potensi.
  - e. Penyusunan strategi dan peningkatan lintasan profesional.
  - f. Peluang pekerjaan yang setara dan proporsional
1. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Berkenaan dengan elemen-elemen yang mempengaruhi performa kerja (Sutrisno, 2019) mengklasifikasikan menjadi dua kategori utama :faktor internal dan faktor eksternal. komponen internal mencakup dorongan, tingkat edukasi, kapasitas, keahlian, dan pemahaman. sementara itu, aspek eksternal meliputi suasana kerja, gaya kepemimpinan, relasi interpersonal dalam pekerjaan, dan kompensasi finansial. Faktor faktor yang signifikan dalam mempengaruhi realisasi kinerja adalah kapabilitas (*ability*) dan pendorong (*motivation*). Konsep ini selaras dengan pandangan Keith Davis (2000) dalam (Sinambela, 2018) yang merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned} \text{Human performance} &= \text{Ability} + \text{Motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{Attitude} + \text{Situation} \\ \text{Ability} &= \text{Knowledge} + \text{Skill} \end{aligned}$$

Penjelasan dari rumusan kinerja di atas menurut (Sinambela, 2018) adalah sebagai berikut:

- a. Faktor Kemampuan

Dari sudut pandang psikologi, kemampuan (*ability*) tersusun atas potensi intelektual (IQ) dan penguasaan (*knowledge + skill*). Maknanya, atasan dan bawahan yang ber-IQ lebih dari standar, terlebih lagi jika IQ-nya superior, sangat superior, berbakat dan jenius, dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan posisinya serta mahir dalam

melaksanakan tugas rutin, akan lebih gampang meraih hasil kerja terbaik.

b. Faktor Motivasi

Motivasi adalah pandangan atau respon terhadap kondisi pekerjaan di dalam organisasi. motivasi mencerminkan bagaimana para pemimpin dan anggota tim bersikap terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan mereka di lingkungan organisasi. reaksi positif terhadap situasi kerja akan menghasilkan motivasi yang kuat, sedangkan reaksi negatif akan mengakibatkan motivasi yang lemah. kondisi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kualitas interaksi antar karyawan, kecukupan prasarana dan sarana, implementasi kebijakan perusahaan, pendekatan kepemimpinan, dan keadaan lingkungan fisik tempat bekerja.

Menurut Dale Timple (1992); dalam (Sinambela, 2018), mengemukakan bahwa ada dua jenis faktor yang mempengaruhi kinerja, yakni faktor dari dalam diri individu dan dari luar dirinya. Faktor internal yang berperan dalam kinerja adalah atribut atau kualitas diri individu. sebagai ilustrasi, kinerja yang baik sering kali merupakan hasil dari kemampuan yang tinggi dan sifat pekerja keras, sementara kinerja yang kurang baik dapat disebabkan oleh keterbatasan kemampuan dan kurangnya inisiatif untuk berkembang. Faktor eksternal yang turut menentukan kinerja berasal dari lingkungan sekitar, termasuk bagaimana rekan kerja, bawahan atau atasan berperilaku, bersikap, dan bertindak, serta ketersediaan fasilitas kerja dan suasana di dalam organisasi.

2. Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja seorang karyawan, Bernadin (1993); dalam (Ayu & Hikmah, 2023) menjelaskan bahwa terdapat lima kriteria yang dihasilkan dari pekerjaannya, yaitu:

- a. Kualitas, Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan
- b. Dalam konteks kinerja, kuantitas adalah ukuran output yang dinyatakan dalam jumlah unit produk, layanan, atau siklus kerja yang di capai.
- c. Aspek ketepatan waktu dalam kinerja mengukur kemampuan menyelesaikan tugas atau aktivitas kerja pada tenggat waktu yang

diharapkan.

- d. Efektifitas, mengukur kemampuan organisasi dalam menggunakan sumberdayanya (seperti tenaga kerja, modal, dan teknologi) secara bijak untuk mencapai hasil yang diinginkan, termasuk peningkatan probabilitas.
- e. Seorang karyawan dikatakan mandiri apabila ia dapat menyelesaikan fungsi-fungsi pekerjaannya sendiri tanpa adanya intervensi atau bantuan dari pihak lain.

(Ayu & Hikmah, 2023) menjelaskan aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

- a. Aspek Kuantitatif Meliputi
  - 1) Tahapan-tahapan pelaksanaan pekerjaan dan keadaan lingkungan tempat pekerjaan dilakukan
  - 2) Durasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan
  - 3) Frekuensi terjadinya kekeliruan atau ketidaksesuaian dalam proses kerja
  - 4) Kuantitas dan ragam layanan yang diberikan selama bekerja
- b. Aspek Kualitatif Meliputi
  - 1) Tingkat akurasi dan mutu hasil pekerjaan yang dicapai
  - 2) Seberapa mahir dan cakap seseorang dalam bekerja
  - 3) Kecakapan dalam menelaah data dan menggunakan mesin-mesin yang relevan
  - 4) Keahlian dalam menilai dan menanggapi masukan atau keluhan dari pelanggan.

Dengan demikian, kinerja sumber daya manusia dapat dievaluasi melalui empat dimensi utama : kualitas pekerjaan, jumlah pekerjaan yang diselesaikan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi oleh karyawan.

- c. Indikator Kinerja

Indikator merupakan tolak ukur, baik berupa angka maupun deskripsi, yang digunakan untuk melihat sejauh mana target dan tujuan organisasi telah tercapai, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan hingga setelah kegiatan selesai dilakukan. Menurut (Ayu & Hikmah,

2023) ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan, indikator tersebut diantaranya :

- 1) Kualitas, yaitu kualitas kerja karyawan diukur melalui persepsi karyawan terhadap kualitas/kesempurnaan yang menggambarkan keterampilan dan kemampuan karyawan
- 2) Kuantitas mengacu pada volume output yang dihasilkan yang dapat dihitung berdasarkan jumlah barang, unit layanan, atau siklus kerja yang rampung.
- 3) Ketepatan waktu menunjukkan sejauh mana pekerjaan diselesaikan pada waktu yang ditargetkan, dengan memperhatikan keterkaitannya dengan output yang diharapkan dan penggunaan waktu yang efisien selama proses pengerjaan.
- 4) Efektivitas, ukuran seberapa baik organisasi memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, seperti tenaga kerja, keuangan, teknologi, dan bahan baku.
- 5) Kemandirian merujuk pada kapasitas seorang pekerja untuk menjalankan fungsi-fungsi pekerjaannya secara mandiri.

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Metode & Variabel	Persamaan	Perbedaan
1	(Budi Cahyono & Nur, 2023)	Kuantitatif, <i>Leadership style, Organizational Culture, Employee Performance, Job Satisfaction</i>	Persamaan yang dapat dijumpai antar penelitian adalah adanya korelasi dalam seluruh variabel penelitian, bahwa adanya pengaruh positif dari <i>leadership</i> terhadap kinerja pegawai, adanya pengaruh positif dari <i>leadership</i> terhadap kepuasan kerja, adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai serta adanya pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	Tidak digunakannya budaya organisasi dalam penelitian yang dilakukan

			dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening	
2	(Dwiyono, 2023)	Kuantitatif, <i>Leadership Style, Workload, Employee Performance, Job Satisfaction</i>	Persamaan yang dapat dijumpai antar penelitian adalah adanya korelasi dalam seluruh variabel penelitian, bahwa adanya pengaruh positif dari <i>leadership</i> terhadap kinerja pegawai, adanya pengaruh positif dari <i>leadership</i> terhadap kepuasan kerja, adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai serta adanya pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Perbedaan yang dijumpai adalah tidak digunakannya variabel workload dalam penelitian ini
3	(Saripah et al., 2024)	Kuantitatif, <i>Leadership Style, Work Environment, Competence, Employee Performance, Job Satisfaction</i>	Persamaan yang dapat dijumpai antar penelitian adalah adanya korelasi dalam seluruh variabel penelitian, bahwa adanya pengaruh positif dari <i>leadership</i> terhadap kinerja pegawai, adanya pengaruh positif dari <i>leadership</i> terhadap kepuasan kerja, adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai serta adanya pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Perbedaan yang dapat dijumpai antar penelitian adalah tidak digunakannya variabel work environment dan competence dalam penelitian
4	(Novi Artawan, 2024)	Kuantitatif, <i>Leadership, Organizational Climate, Employee</i>	Persamaan yang dijumpai antar penelitian adalah penelitian ini menjawab H1 dan H3 yaitu pengaruh <i>leadership</i> terhadap	Perbedaan yang dapat dijumpai antar penelitian

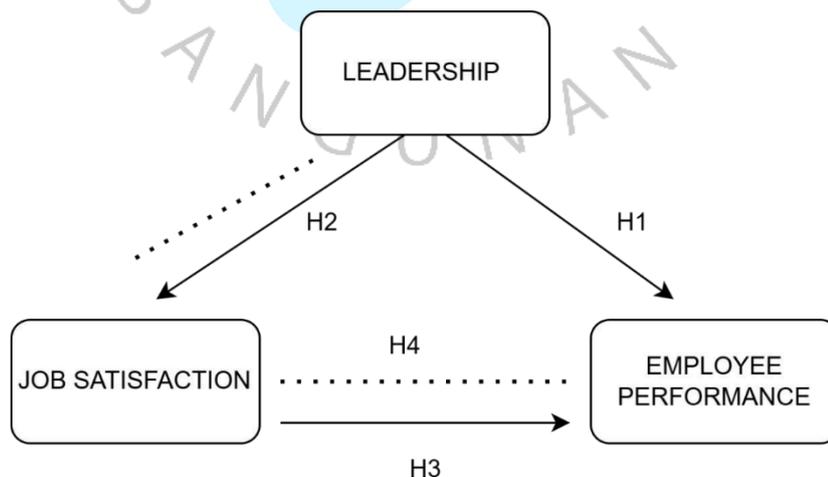
		<i>Performane, Job Satisfication</i>	employee performance dan pengaruh dari job satisfication terhadap employee performance. Hasil penelitian menunjukan bahwasnaya baik <i>leadership</i> maupun job satisfication mempengaruhi employee performance dengan positif dan signifikan	adalah tidak digunakannya variabel organizational climate dalam penelitian
5	(K. Harahap, 2020)	Kuantitatif, <i>Leadership, Compensation, Motivation, Employee Performance, Job Satisfication</i>	Hasil penelitian mendukung H1, H2 dan H3 yang diketahui bahwasanya adanya pengaruh positif signifikan dari <i>leadership</i> terhadap employee performance dan employee performance serta adanya pengaruh positif signifikan dari job satisfication terhadap employee performance	Perbedaan yang dapat dijumpai adalah tidak digunakannya vaiabel motivation dan compensation dalam peneltiian ini
6	(Cahyani et al. , 2022)	Kuantitatif, <i>Leadrship style, Organizational Culture, Employee Performance, Satisfication work</i>	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwasanya adanya konfirmasi seluruh hipotesis penelitian. Dari penelitian diketahui bahwasnaya <i>leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap employee performance, <i>leadership</i> tidak mempengaruhi secara signifikan variabel satisfication work dan satisfication work tidak mempengaruhi secara signifikan employee performance	Perbedaan yang dapat dijumpai adalah tidak digunakannya organizational culture dalam penelitian ini
7	(Anshori & Nurwulandari, 2021)	Kuantitatif, <i>Leadership, Compesation Work, Work Environtment, Employee Performance,</i>	Persamaan yang dapat dijumpai antar penelitian adalah adanya korelasi dalam seluruh variabel penelitian, bahwa adanya pengaruh positif dari <i>leadership</i> terhadap	Perbedaan yang dijumpai antar penelitian adalah tidak digunakannya vatiabel

		<i>Work Satisfication</i>	kinerja pegawai, adanya pengaruh positif dari <i>leadership</i> terhadap kepuasan kerja, adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai serta adanya pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening	compesation work dan work environtement dalam peneltiaan.
8	(Ari Lasta Irawan et al. , 2023)	Kuantitatif, <i>Leadership, Personel Perfomance, Job Satisfication</i>	Hasil penelitian menjawab H4 dan H1 yang menunjukkan adanya peranan yang positif dan signifikan dari <i>leadership</i> terhadap personel performance dan adanya pengaruh positif dan sigifikan ketika variabel job satisfication menjadi variable intervening	Perbedaan yang dapat dijumpai antar penelitian adalah penggunaan istilah personel performance sebagai pengganti employee performance
9	(Fajar et al. , 2022)	Kuantitatif, <i>Leadership, Employees Performance, Job Satisfication</i>	Hasil dari penelitin ini menjawab seluruh hipotesis dalam penelitian ini yang dikethai bahwasnaya <i>leadership</i> mampu mempengaruhi secara signifikan aspek-aspek seperti job satisfication maupun employees performances. Selain itu, job satisfication turut memberikan dampak yang positif signifikan terhadap employees performances	Perbedaan yang dapat dijumpai antar penelitian adalah lokasi penelitian dan subyek penelitian yang dialami sehingga berpotensi menghasilkan kesimpulan yang berbeda
10	(Nurbaeti et al. , 2023)	Kuantitatif, <i>Leadership, Motivation, Work Environment, Employee</i>	Hasil penelitin ini menjawab H1 dan H3 yang menyatakan bahwasanya adanya pengaruh positif dan signifikan dari <i>leadership</i>	Perbedaan yang dapat dijumpai adalah penggunaan job

		Performance, Job Satisfaction	terhadap employee performance. Selain itu, melalui penelitian tersebut, diketahui bahwasanya job satisfaction turut membawakan dampak positif signifikan terhadap employee performance	satisfaction yang berperan sebagai variabel mediasi
--	--	-------------------------------	--	---

### 2.3 Kerangka Pemikiran Dan Hipotesis

Penelitian ini dibangun atas dasar pemikiran yang menggambarkan keterkaitan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sebagai variabel- variabel utama yang diteliti. fokus utama penelitian ini bertujuan menganalisis dampak kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai faktor yang menjembatani pengaruh tersebut. Keberadaan kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan mampu memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Pemimpin yang baik dapat meningkatkan rasa ouasa karyawan terhadap pekerjaanya dengan memberikan bimbingan, bantuan, dan pengakuana yang relevan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaanya, hal ini akan berujung pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja mereka.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Gambar di atas menggambarkan hubungan antar variabel dengan tujuh hipotesis. Hipotesis pertama (H1) samapai dengan Hipotesis empat (H4) yang

menguji pengaruh langsung dari *leadership* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Adapun rinciannya sebagai berikut.

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang ditunjukkan dalam Gambar 2.3, dirumuskan empat hipotesis sebagai berikut:

- H1. Leadership berpengaruh terhadap Employee Performance
- H2. Leadership berpengaruh terhadap Job Satisfaction
- H3. Job Satisfaction berpengaruh terhadap Employee performance
- H4. Leadership berpengaruh terhadap Employee Performance melalui Job satisfaction sebagai variabel intervening

### 2.4.1 Pengaruh Leadership Terhadap Employee Performance

Robbert Tannenbaum, Irving, Weschler dan Fred Massarik menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh individu dalam konteks situasi tertentu yang dilakukan secara langsung melalui komunikasi untuk mengwujudkan tujuan bersama dan terarah (Khoiri & Oktavia, 2019). Senada dengan itu Stodgil menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas suatu kelompok yang terstruktur dalam upaya menetapkan dan meraih tujuan.

Melalui kepemimpinan, seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka demi tercapainya target-target perusahaan (Makalew et al. , 2021). Pada intinya kepemimpinan memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan untuk mencapai target tertentu. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi dan dukungan terhadap kinerja karyawan, terutama ketika kinerja mereka menunjukkan penurunan dalam pekerjaan yang mereka lakukan (Nuruddin & Sridadi, 2019). Oleh sebab itu dirumuskan hipotesis berupa:

- H1: Terdapat pengaruh Leadership terhadap employee performance

#### **2.4.2 Pengaruh Leadership Terhadap Job Satisfaction**

Analisis data mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan

antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Penelitian ini memperkuat bukti dari studi-studi sebelumnya, termasuk penelitian oleh Anistuti (2023) dan Pratama et al. (2022), yang telah membuktikan bahwa kepemimpinan secara signifikan dan positif memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menguatkan pendapat Hendrik dan Agus ZulBay (2023) bahwa kemampuan seorang pemimpin untuk memahami apa yang menjadi kebutuhan karyawan akan berkontribusi pada terciptanya kepuasan kerja di kalangan karyawan. Pendapat tersebut semakin diperkuat oleh Wang dkk. (2020) yang menyatakan bahwa peran seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi berbagai aspek penting, termasuk moral dan kepuasan kerja karyawan, rasa aman di tempat kerja, kualitas kehidupan kerja, serta tingkat kinerja organisasi secara keseluruhan. Ardiansyah (2022) berpendapat bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat oleh seorang atasan akan menghasilkan kepuasan pada diri karyawan, yang selanjutnya akan berujung pada perbaikan dan peningkatan produktivitas kinerja mereka. Melalui sejumlah kebijakan tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh Leadership terhadap terhadap job satisfaction.

#### **2.4.3 Pengaruh job satisfaction terhadap employee performance**

Berdasarkan pendapat Paparang dkk. (2021), kepuasan kerja diidentifikasi sebagai faktor utama yang memotivasi moral, kedisiplinan, dan pencapaian kerja karyawan dalam rangka mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan. Karyawan yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menghasilkan kinerja yang kurang optimal. Sebaliknya, apabila karyawan merasa puas, maka kinerja mereka akan meningkat sejalan dengan tingkat kepuasan tersebut. Oleh karena itu, terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Subiyanti & Trisnadi, 2022). Kepuasan kerja merupakan evaluasi atau penilaian

karyawan terhadap sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi aspek-aspek yang mereka anggap penting. Saputra (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi cenderung menunjukkan

peningkatan kinerja, yang tercermin dalam ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan. Melalui kondisi tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3. Terdapat pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Performance

#### **2.4.4 Pengaruh Leadership Terhadap Employee Performance Dimediasi Oleh Job Satisfaction**

Ari Lasta Irawan et al. (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja pegawai. Organisasi yang berhasil menciptakan kepuasan di antara karyawannya cenderung lebih efektif dalam operasionalnya dibandingkan dengan organisasi yang tingkat kepuasan karyawannya rendah. Hal ini semakin mengukuhkan dugaan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan turut memengaruhi performa mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat dianggap sebagai salah satu elemen yang berkontribusi pada kinerja karyawan. Salah satu aspek yang membuat karyawan merasa puas adalah pemimpin yang mampu merangkul para pegawainya (Saripah et al., 2024). Ketika pemimpin berhasil mengimplementasikan kepemimpinan yang tepat, karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Terdapat pengaruh positif yang nyata dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan dukungan kepada karyawan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja yang positif dan produktif (Novi Artawan, 2024). Dengan mempertimbangkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh Leadership terhadap Employee Performance yg di mediasi oleh Job Satisfaction