



DETERMINASI KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN: MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN (KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)

Yunita Yunita¹⁾

Mahasiswa Program Doktor Manajemen, Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Indonesia, itayunita1967@gmail.com

Corresponding author: Yunita Yunita¹

Abstract: Riset terdahulu atau riset yang relevan sangat penting dalam suatu riset atau artikel ilmiah. Riset terdahulu atau riset yang relevan berfungsi untuk memperkuat teori dan penomena hubungan atau pengaruh antar variable. Artikel ini mereview Determinasi Kepuasan Kerja (Y1) Dan Kinerja Karyawan (Y2) : Motivasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) *Suatu Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia*. Hasil dari library risearch ini adalah bahwa: 1) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja; 2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja; 3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja; 4) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja; dan 5) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Keyword: Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi, Gaya Kepemimpinan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah.

Setiap mahasiswa baik Strata 1, Strata 2 dan Strata 3, diwajibkan untuk melakukan riset dalam bentuk skripsi, tesis dan disertasi. Begitu juga bagi dosen, peneliti dan tenaga fungsional lainnya aktif melakukan riset dan membuat artikel ilmiah untuk di publikasi pada jurnal-jurnal ilmiah.

Berdasarkan pengalaman empirik banyak mahasiswa dan dosen muda juga peneliti lainnya, kesulitan untuk mencari artikel pendukung dalam riset sebagai penelitian terdahulu atau sebagai penelitian yang relevan. Artikel sebagai peneliti yang relevan di perlukan untuk memperkuat teori yang di teliti, untuk melihat hubungan antar variable dan membangun hipotesis, juga sangat diperlukan pada bagian pembahasan hasil penelitian.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki, hal tersebut dikemukakan dalam penelitian sebelumnya oleh (Amilin & Dewi, 2008) yaitu karyawan yang puas dipengaruhi sisi internal, akan menyangkut komitmennya dalam bekerja, baik komitmen profesional maupun komitmen organisasional sedangkan dari sisi eksternal, dipengaruhi oleh

lingkungan tempat mereka bekerja, baik dari atasan, bawahan maupun setingkat. Komitmen anggota organisasi menjadi hal penting dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi.

(Luthans, 2006) menyimpulkan, terdapat hubungan sebab-akibat antara kepuasan dan kinerja, dimana kepuasan lebih mempengaruhi kinerja daripada kinerja mempengaruhi kepuasan, terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja berupa produktivitas, kepuasan pelanggan dan bahkan profit. Dengan kata lain karyawan yang mendapatkan kepuasan dalam bekerja akan berimplikasi terhadap kegairahan kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

Artikel ini membahas pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, (Suatu Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). Tentu tidak semua faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada artikel ini, ini hanya sebagian kecil saja yang akan di kaji dan di review.

Secara rinci tujuan dari penulisan “Literature Review Paper” ini adalah mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel exogen Motivasi dan Kepemimpinan terhadap variabel endogen Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

- 1) Pengaruh atau hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja
- 2) Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
- 3) Pengaruh atau hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan
- 4) Pengaruh atau hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- 5) Pengaruh atau hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- 6) Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
- 7) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

KAJIAN PUSTAKA

1. Kepuasan Kerja

Setiap individu dalam suatu organisasi memiliki pikiran, perasaan, serta keinginan yang dapat memengaruhi sikap-sikap dalam bekerja. Sikap-sikap tersebut dapat berupa sikap yang bersifat positif maupun sikap yang bersifat negatif, contohnya adalah kepuasan kerja, stres, maupun rasa frustrasi yang timbul karena pekerjaan, peralatan, serta lingkungan sekitar. (Abdurrahmat, 2006) mengungkapkan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Secara tidak langsung kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Akan tetapi, menurut (Judge, 2015) jika seseorang tidak mendapatkan kepuasan kerja, hal itu dapat diungkapkan melalui pengunduran diri, mudah mengeluh, tidak patuh, mencuri peralatan kerja, serta menghindari tanggung jawab dalam bekerja. Dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu cerminan dari sikap dan perilaku karyawan dalam menghadapi pekerjaannya dimana dapat terlihat semangat dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

(Riyanto et al., 2017) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain : Faktor psikologis, Faktor sosial, Faktor fisik, serta Faktor finansial. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa gaji, pekerjaan, promosi, serta pemimpin merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut (Hasibuan, 2008) indikator kepuasan kerja adalah

- (1) kondisi kerja,
- (2) promosi jabatan,
- (3) rekan kerja,
- (4) kedisiplinan dan
- (5) prestasi kerja.

(Luthans, 2006) memandang dimensi kepuasan kerja meliputi

- (1) pekerjaan itu sendiri,
- (2) gaji,
- (3) kesempatan promosi,
- (4) pengawasan, dan
- (5) rekan kerja.

Jadi menurut pendapat para ahli diatas, maka indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini

- (1) gaji,
- (2) rekan kerja,
- (3) prestasi kerja,
- (4) pekerjaan itu sendiri dan
- (5) kesempatan promosi.

Terdapat dua pendekatan yang paling banyak digunakan untuk mengukur kepuasan kerja,(Judge, 2015) yaitu: Metode peringkat global tunggal (suatu metode yang berisi pertanyaan yang ditujukan kepada karyawan dengan tujuan untuk menanggapi pertanyaan yang ada), melalui summation score (Penghitungan aspek kepuasan kerja dengan pendekatan ini lebih canggih karena pendekatan ini mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan tertentu dan menanyakan perasaan karyawan terhadap setiap elemen tersebut). Sedangkan (Mangkunegara, 2011) mengemukakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara: Mengukur kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan, Mengukur kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, serta mengukur kepuasan kerja dengan kuesioner Minnesota.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara memberikan serangkaian pertanyaan kepada karyawan dengan menggunakan lima alternatif jawaban (sangat puas, puas, netral, tidak puas, serta sangat tidak puas).

Kepuasan kerja sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah : (Sitompul, 1989); (Prayatna & Subudi, 2016);(Puspita & Yuniawan, 2018); (Lumbantobing, 2020)

2. Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (kinerja) .Bagaimana dikemukakan oleh(Mangkunegara, 2011) bahwa istilah kinerja berasal dari kata prestasi kerja atau kinerja aktual (prestasi kerja atau prestasi yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi.Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan,

sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Sedangkan menurut (Hasibuan, 2008) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengandidasarkan pada kemampuan dan pengalaman dalam bekerja. Sedangkan, Byars dan Rue dalam (Sutrisno,Edy, 2011) mengungkapkan bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan tingkat kemampuan dan pemahaman seseorang terhadap tugas (pekerjaan) yang diberikan yang terlihat dari hasil pekerjaan tersebut. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai oleh perusahaan dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh perusahaan, mencakup juga sumberdaya yang dipergunakan serta biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Veithzal (Sagala, 2013) berpendapat bahwa kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dengan demikian dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor-Faktor Kinerja Karyawan Menurut Timple dalam (Sularmi, 2018) ada enam faktor eksternal yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu: lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik, serta balas jasa (upah/gaji). Dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain efisiensi dan efektivitas, meliputi penggunaan waktu kerja yang tepat, kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan, tingkat ketidakhadiran, pelayanan yang maksimal, serta sanksi yang diberikan jika melakukan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Siagian (2007:29) faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai dapat menjadi pegawai dua golongan, yaitu: 1) Faktor yang ada pada diri Individu, yaitu umur, temperamen, keadaan fisik individu, dan motivasi; 2) Faktor yang ada di luar individu, yaitu kondisi fisik seperti, suara, penerangan, waktu, istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial dan keluarga.

Sedangkan menurut Haynes dalam (Sularmi, 2018), terdapat empat cara yang harus dilakukan dalam mengukur kinerja atau hasil kerja seseorang, yakni: menetapkan tingkat kinerja yang diharapkan (analisis pada isi pekerjaan, prosedur yang harus dilakukan, serta perilaku dalam bekerja), memantau kemajuan (progress) dengan memfokuskan pada hasil yang dicapai, melakukan evaluasi atas kinerja yang telah dilakukan sebelumnya, memberikan umpan balik (saran) atas kinerja seseorang. Dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mengukur atau menilai kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara membandingkan kuantitas dan kualitas yang dicapai, serta evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja oleh masing-masing organisasi berbeda-beda tergantung dari pendekatan yang digunakan oleh organisasi tersebut.

Menurut (Wirawan, 2009) indikator kinerja meliputi :

- (1) kuantitas hasil kerja,
- (2) kualitas hasil kerja, dan
- (3) efisiensi dalam melaksanakan tugas,
- (4) disiplin kerja,

- (5) inisiatif,
- (6) ketelitian,
- (7) kepemimpinan,
- (8) kejujuran, dan
- (9) kreativitas.

Kinerja Karyawan sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya antara lain adalah : (Runa, 2020a); (Rulianti, 2020),(Kaswan, 2012);(Nasrih, 2016); (Arsad, 2017)

Motivasi

Menurut (Dallu, 2019), mengemukakan kata motivasi dasar katanya adalah motif (motif) yang berarti karena atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Bahwa manusia atau seseorang hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkan untuk dilakukan. Prinsip itu tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan tertentu seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya.

Selanjutnya menurut (Wibowo, 2014) Mengemukakan bahwa: “Motivasi merupakan pengadilan proses perilaku pada rekaman tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi termasuk tidak membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan”.

(Purwanto, 2020) mengemukakan bahwa : “Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan Seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam keahlian dan ketrampilan Tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka Pencapaian tujuan dan berbagai saran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya ”.

Teori Kebutuhan Maslow

Menurut Abraham Maslow untuk memutuskan tindakan atau perilaku seseorang terdapat pada hirarki kebutuhan dengan 3 macam asumsi dasar teorinya, yaitu : 1. Manusia merupakan makhluk yang selalu membutuhkan sesuatu yaitu keinginan untuk memuaskan berbagai tujuan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan mempengaruhi tingkah laku, akan tetapi kebutuhan yang terpenuhi tidak akan memotivasi untuk bertingkah laku sesuai dengan kebutuhannya. 2. Kebutuhan seseorang diatur secara bertingkat dan atau berurutan dari yang paling dasar sampai yang paling tinggi. 3. Kebutuhan seseorang bergerak dari tingkat yang paling bawah ke tingkat berikutnya setelah kebutuhan tingkat yang paling hawah terpenuhi secara maksimal.

Sebagai seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi Abraham H. Maslow. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul "Motivation and Personality." Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan (Siagian, 1995)

- 1) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
- 2) Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- 3) Kebutuhan sosial.
- 4) Kebutuhan penghargaan yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.

- 5) Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata. Kebutuhan-kebutuhan



Gambar 1. Teori Hirarki Maslow

Teori X Dan Teori Y Mc Gregor

Teori ini dikembangkan berdasarkan penelitian psikologis, dengan konsepsi awalnya bahwa manusia mempunyai sifat-sifat yang saling bertentangan yang ekstrim, misal pada diri seseorang akan bertingkah laku lemah lembut, penyanyang, simpatik, penurut dan lainnya. Namun pada saat lain manusia juga dapat bertingkah laku kasar, membenci, suka mengganggu dan lain sebagainya. Dari dua sisi sifat ini lalu dikembangkan menjadi 2 teori yaitu teori x dan teori y.

Penelitian yang dilakukan pada manajer-manajer “tradisional”, maka diperoleh hasil bahwa mereka para manajer tradisional bekerja berdasarkan kerangka konsep yang merupakan titik ekstrim negatif dengan kata lain mereka menggunakan teori x. Manajer yang menggunakan teori x memandang bawahan sebagai memiliki ciri-ciri (sifat) sebagai berikut :

- Pada umumnya mereka (orang) tidak suka bekerja, untuk itu sedapat mungkin mereka menghindari pekerjaan.
- Mereka (orang bawahan) tidak senang diarahkan
- Mereka lebih senang menghindari tanggungjawab
- Mereka tidak mempunyai ambisi
- Mereka mempunyai sifat pasif Untuk kesemuanya itu maka manajer harus melakukan tindakan dalam memanfaatkan bawahan dengan perlakuan :
- Mereka perlu dipaksa bekerja dengan berbagai peraturan ketat.
- Mereka perlu diperintah dan diancam.
- Mereka perlu diawasi secara ketat.
- Dan lain sebagainya yang membuat bawahan untuk tunduk dan patuh

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Herzberg mengemukakan bahwa didalam. setiap pekerjaan terdapat dua kelompok faktor yang menentukan. Kedua faktor tersebut adalah “Maintenance Factors” dan “Motivator Factors”. Pendekatan dua faktor tersebut didasarkan pada prinsip teori ini, bahwa pada diri individu ada faktor- faktor yang menyebabkan mereka sangat menyenangi pekerjaan dan faktor-faktor yang menyebabkan mereka tidak menyenangi pekerjaan. Maintenance Factors yang sering disebut istilah lain yaitu Hygiene Factor. Faktor ini menguraikan tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan usaha Pemeliharaan hidup individu. Faktor hygiene ini mencakup kebutuhan pokok individu yang diharapkan dapat diperoleh dari suatu pekerjaan. Faktor-faktor tersebut seperti: adanya gaji yang layak, kondisi kerja yang sesuai dan memadai, rasa keamanan kerja dan adanya tunjangan tambahan, hubungan antar pribadi dan lain sebagainya. Menurut hasil penelitian Herzberg terdapat 9 faktor pemeliharaan (hygiene) yaitu :

1. Kebijakan dan administrasi.
2. Supervisi teknis.
3. Hubungan pribadi dengan supervisor.
4. Hubungan pribadi dengan teman sejawat.
5. Hubungan pribadi dengan bawahan.
6. Gaji.
7. Keamanan kerja.
8. Kehidupan pribadi.
9. Kondisi kerja.

Menurut teori Herzberg, faktor-faktor hygiene tersebut merupakan faktor-faktor yang sangat vital dan harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum mereka dimotivisir. Dengan adanya faktor-faktor tersebut dipenuhi, maka akan didarat situasi yang menyenangkan maupun dapat memberikan kepuasan pada setiap individu yang bekerja. Dari rasa puas dan senang tersebut, maka individu akan mudah dimotivasi. Motivator factors adalah factor-faktor yang dapat memberikan motivasi pada individu melakukan pekerjaan, sehingga pada dasarnya faktor motivasi ini akan memberikan jawaban atas pertanyaan faktor-faktor apakah yang benar-benar dapat memotivikasi seseorang (individu). Herzberg mengajukan 6 faktor yang dapat memotivikasi seseorang sehingga mereka bersedia melakukan suatu pekerjaan. Faktor-faktor tersebut adalah : - Hasil yang membahagiakan - Penghargaan - Kemajuan -Pekerjaan itu sendiri - Kemungkinan berkembang - Tanggung jawab.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut :

- a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- b. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan mcninggalkan aktivitas yang lain.
- c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.

Indikator Motivasi Kerja menurut (Effendy & Fadhilah, 2018) sebagai berikut :

- a. Tanggung Jawab Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya

- b. Prestasi Kerja Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
- c. Peluang Untuk Maju Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
- d. Pengakuan Atas Kinerja Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
- e. Pekerjaan yang menantang Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

Berdasarkan beberapa uraian teori di atas, secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja sebagai berikut :

1. Motivasi Intrinsik. Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya.
2. Motivasi Ekstrinsik. Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Penelitian terdulu tentang motivasi telah banyak dilakukan yaitu antara lain : ((Sularmi, 2018)(Hermawati & Suganjar, 2020); (Risfansyah, 2018);

Gaya Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan Menurut (Runa, 2020a) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan. Sedangkan menurut Hendyat Sutopo dalam bukunya Perilaku Organisasi, kepemimpinan adalah suatu proses dinamis, hubungan pemimpin-pengikut adalah bersifat timbal balik dan berkembang melalui transaksi antar-pribadi dengan berjalannya waktu. Akan tetapi, penekanan dalam masyarakat kita jelas pada atribut atau tindakan pemimpin (Basyit, 2020)

Kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai kemampuan dalam kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya tercipta sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan

Kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen tetapi tidak semuanya. Misalnya para manajer perlu membuat rencana dan mengorganisir, tetapi yang diminta dari pemimpin hanyalah agar mereka mempengaruhi orang lain untuk ikut. Kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan entusias. Faktor manusialah yang mengikat suatu kelompok dan menggerakannya ke arah sasaran, tindakanlah yang membuat sukses semua potensi yang terdapat dalam organisasi dan orang-orangnya.(Runa, 2020b) Berbagai teori kepemimpinan banyak dikemukakan, antara lain George R. Terry dalam(Dewi et al., 2020) mengungkapkan enam teori, antara lain :

- a. Teori Keadaan (Situational Theory), dalam kepemimpinan harus ada fleksibilitas sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang berbeda. Kepemimpinan bersifat multidimensional. perangkat kepemimpinan menurut teori ini terdiri dari

empat variabel: 1) Sang pemimpin. 2) Para pengikut. 3) Organisasi. 4) Pengaruh sosial, ekonomi dan politik. Dinamakan teori situasi ialah karena cara pendekatan kepemimpinan itu memerlukan suatu fleksibilitas terhadap situasi. Pendekatannya dalam hal ini orang mesti banyak mengarahkan perhatian terhadap perkembangan ekonomi dan politik

- b. Teori Kelakuan Pribadi (Personal Behavior Theory) Salah satu sumbangsih penting teori ini adalah bahwa seorang pemimpin, dimana tindakan-tindakan pihak pimpinan dan jumlah otoritas yang digunakan berhubungan dengan kebebasan membuat keputusan atau partisipasi bagi pihak bawahan.
- c. Teori Suportif (Supportive Theory) Disini pemimpin ingin mengambil sikap bahwa para pengikut melaksanakan usaha mereka sebaik-baiknya dan memimpin mereka
- d. Teori Sosiologi (Sociologic Theory) Kepemimpinan menurut teori ini lebih menitikberatkan permasalahan mengenai dua hal, yaitu upaya melancarkan aktivitas dan mendamaikan setiap konflik di antara pengikutnya. Pemimpin dalam hal ini menentukan tujuan dan para pengikut berpartisipasi pada pelaksanaannya.
- e. Teori Otokratis (Authoratic Theory) Menurut teori ini pemimpin bertindak dengan sanksi seperti hukuman bila perinthnya tidak dipatuhi. Sebaliknya, ia memberi hadiah bila pekerjaannya berjalan dengan baik. Umpamanya menaikkan upah dengan jalan memberi bonus bila produksi meningkat, sebaliknya memotong upah bila ternyata kualitas barang menjadi jelek.
- f. Teori Psikologis (Psychologic Theory) Approach ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi pokok seorang pemimpin adalah mengembangkan system motivasi yang baik. Pemimpin menstimulir bawahannya untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran organisator maupun memuaskan tujuan-tujuan Approach ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi pokok seorang pemimpin adalah mengembangkan system motivasi yang baik. Pemimpin menstimulir bawahannya untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran organisator maupun memuaskan tujuan-tujuan pribadi mereka sendiri.

Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. (Nasution & Noah, 2010) Personifikasi kepemimpinan menekankan keahlian teknis dan antar-pribadi di samping karisma. Fokus kebanyakan riset dan tulisan tentang kepemimpinan adalah pada sifat dan kepribadian dari orang yang menjadi pemimpin dalam situasi tak terstruktur yang seringkali kacau. Para pemimpin muncul karena mereka dapat membentuk dan mengubah situasi, dan dengan demikian membuat suatu sistem makna bersama yang memberikan dasar untuk tindakan terorganisir.

- a) Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Dalam ilmu kepemimpinan saat ini, ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum, antara lain: Otokratik. Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Egoisnya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang dibenarkannya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Berdasarkan nilai yang demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menunjukkan keakuannya antara lain sebagai berikut :

- Cenderung menganggap organisasi sebagai milik pribadi yang dapat diperlakukannya dengan sekehendak hati, karena bagi nya tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi.
- Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat- alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
- Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja

b) Militeristik.

Kepemimpinan ini banyak dijumpai pada organisasi-organisasi militer atau organisasi sistem komando. Sifat-sifat yang dimiliki pemimpin militeristik adalah pemberian perintah dalam menggerakkan para bawahannya seperti bangga akan jabatan atau pangkat serta kekuasaan yang dimilikinya. Pemimpin tipe ini terlalu menjaga wibawa dan jabatannya, sehingga pemimpin ini ingin selalu dihormati dan disegani oleh para bawahannya, yang mengakibatkan kekakuan dan kurangnya komunikasi dengan para bawahannya.

c) Paternalistik.

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Berikut beberapa ciri-ciri pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan paternalistik yaitu:

- Sikap kebabakan dalam diri pemimpin paternalistik terhadap bawahannya lebih bersifat informal dan hubungan yang lebih bersifat informal tersebut dilandasi oleh pandangan bahwa para bawahan belum mencapai tingkat kedewasaan, sehingga mereka tidak dibiarkan untuk berindak dan berfikir sendiri.
- Over protective atau terlalu melindungi terhadap para bawahan akibat pandangan bahwa para bawahan itu belum dewasa.
- Terjadi pemusatan pengambilan keputusan dalam diri pemimpin
- yang bersangkutan, sedangkan para bawahan hanya tinggal melakukan saja. Hal ini disebabkan karena pemimpin paternalistik bersikap maha tahu akan segala sesuatu mengenai seluk beluk organisasional. Dan akibatnya tidak ada pemanfaatan sumber informasi, ide dan saran dari para bawahan

d) Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang kharismatik memiliki daya tarik tersendiri yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang kadang-kadang jumlahnya sangat besar.

e) Laissez faire Gaya laissez-faire adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai

kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain berciri:

- Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pemimpin.
- Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

f) Demokratik.

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan gaya demokratis memiliki karakteristik antara lain:

- Gaya kepemimpinan yang demokratis memandang manusia sebagai makhluk yang mulia dan derajatnya sama.
- Pemimpin yang demokratis cenderung mementingkan kepentingan organisasi atau kepentingan golongan dibandingkan kepentingan pribadinya.
- Sangat mengutamakan kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
- Menerima saran, pendapat, dan kritik bawahannya untuk pengembangan dan kemajuan organisasi.
- Berusaha mengembangkan bawahan menjadi pegawai yang lebih berhasil dari sebelumnya.
- Pemimpin yang demokratik selalu berusaha untuk mengembangkan kapasitasnya menjadi pemimpin yang lebih baik untuk kemajuan organisasi.

Menurut (Sriwidadi & Charlie, 2011) gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan.
2. Kemampuan Memotivasi.
3. Kemampuan Komunikasi.
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.
5. Tanggung Jawab.
6. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Gaya Kepemimpinan telah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah : (Baihaqi & SUHARNOMO, 2010); (REZA & Dirgantara, 2010);

METODE PENULISAN

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Mengkaji Buku-buku literature sesuai dengan teori yang di bahas khususnya di lingkup Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM). Disamping itu menganalisis artikel-artikel ilmiah yang bereputasi dan juga artikel ilmiah dari jurnal yang belum bereputasi. Semua artikel ilmiah yang di citasi bersumber dari Mendeley dan Scholar Google.

Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak

mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali & Limakrisna, 2013)

Selanjutnya dibahas secara mendalam pada bagian yang berjudul "Pustaka Terkait" (*Related Literature*) atau Kajian pustaka (*Review of Literature*), sebagai dasar perumusan hipotesis dan selanjutnya akan menjadi dasar untuk melakukan perbandingan dengan hasil atau temuan-temuan yang terungkap dalam penelitian (Ali & Limakrisna, 2013)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh / hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan senang maupun tidak senang terhadap pekerjaannya. Perasaan senang ataupun tidak senang tersebut muncul karena pada saat karyawan bekerja mereka membawa serta keinginan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja mereka. Harapan kerja inilah yang merupakan motivasi kerja karyawan. Makin tinggi harapan kerja ini dapat terpenuhi, maka makin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Menurut (Badjuri, 2009) kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja yang seringkali merupakan harapan kerja karyawan. Gambaran yang akurat tentang hubungan ini adalah bahwa motivasi kerja menyumbang timbulnya kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja akan tinggi apabila keinginan dan kebutuhan karyawan yang menjadi motivasi kerja terpenuhi.

Menurut (Alo, 1997) berpendapat bahwa kepuasan kerja mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan itu diperoleh dari supervisor yang mampu memberikan motivasi melalui tindakan dan perilaku manusiawi serta memperhatikan hubungan antara manusia yang kohesif diantara para pekerja. (Daft, 2006) berpendapat bahwa motivasi dapat menimbulkan perilaku-perilaku yang mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi. Sebuah motivasi karyawan yang tinggi berhubungan erat dengan kinerja dan ketentuan organisasi. Maka dari itu, seorang manajer harus mencari kombinasi teknik-teknik dan penghargaan motivasional yang tepat untuk mempertahankan kepuasan dan produktivitas para pekerja dalam beraneka ragam situasi organisasional. Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat adanya hubungan dan pengaruh yang jelas antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dimana tolak ukur dari kinerja seorang karyawan dapat dilihat termotivasi atau tidaknya karyawan bekerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik, tetapi tidak merasa puas dengan kerja mereka. Beberapa alasan yang memungkinkan adalah karyawan membutuhkan pekerjaan dan uang. Uang dan pekerjaan tergantung pada kinerja yang baik, di satu sisi karyawan merasa bahwa mereka berhak mendapatkan gaji yang lebih atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan, namun tidak mendapatkannya. Menurut (Mangkunegara, 2016) faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

Motivasi yang tinggi yang ada pada diri karyawan merupakan modal bagi suatu perusahaan untuk dapat mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi pula, hal ini tentunya merupakan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Perusahaan dapat memilih cara

memotivasi karyawan dengan tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Menurut (T. Hani. Handoko, 2014) hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja adalah motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dikemukakan oleh (Agustina, 2013) dalam penelitiannya Motivasi kerja berpengaruh Sangat besar dibandingkan variabel yang lain terhadap kepuasan kerja. Sehingga Pihak Manajemen perusahaan harus memberikan perhatian terhadap faktor motivasi kerja. Karena telah terbukti bahwa dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh / hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

(Ruvendi, 2005) dalam penelitiannya yang berjudul “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (contingency). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Penelitian (Unud, 2017) bahwa Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi peningkatan kepuasan kerja kearah yang lebih tinggi. Penyebab positif dan signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diakibatkan karena pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertanya tentang permasalahan kerja yang memang dianggap benar-benar penting sehingga berdampak pada tingginya kepuasan kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan Stress kerja yang rendah tidak mampu memengaruhi peningkatan kepuasan kerja. Kondisi tersebut diakibatkan karena karyawan sangat cemas dalam menghadapi berbagai tuntutan tugas yang memicu kinerjanya dan perusahaan senantiasa memberhentikan karyawannya yang tidak dapat menghadapi tuntutan tugasnya Gaya kepemimpinan dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kondisi tersebut disebabkan karena pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertanya tentang permasalahan kerja yang memang dianggap benar-benar penting sehingga berdampak pada tingginya kepuasan kerja karyawan.

Penelitian hubungan Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja selanjutnya yaitu (Supartha, 2006) Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali. Berarti jika kepemimpinan etis yang dialami karyawan semakin baik maka intensitas kepuasan kerja yang terjadi pada karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali akan meningkat. Penelitian lainnya yaitu (Rahmi & Aziz, 2017), (Prasetiyo & Hakim, 2020), terdapat pengaruh langsung positif perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berarti bahwa peningkatan pada perilaku kepemimpinan berpengaruh kepada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh / hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

(Simamora, 2005) mengemukakan bahwa kompensasi berbentuk finansial sangat penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi tersebut kebutuhan fisiologis karyawan akan tercapai secara langsung. Akan tetapi, seorang karyawan tentu memiliki harapan jika kompensasi yang diterimanya harus sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan untuk perusahaan. Kompensasi non finansial juga tak kalah pentingnya bagi seorang karyawan, sebab hal tersebut berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan.

Wexley dan Yukl dalam (Liyas, 2017) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat kerja. Motivasi adalah mempersembahkan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, Agar mereka mau bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk kepuasan kepuasan. Beberapa pendapat tersebut di atas, mewakili pengertian dari perspektif internal dimana motivasi dipandang bersumber dari dalam diri seseorang, maupun dari perspektif eksternal, yang dipandang bersumber dari luar diri seseorang. Kedua jenis motivasi tersebut dapat mempengaruhi kehidupan perilaku Manusia dan perilaku individu itu hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan.

Penelitian (Putra et al., 2019) yang menjelaskan Upaya peningkatan kinerja pegawai dalam Prestasi, pengakuan, harapan, dan insentif, sebaiknya terlebih dahulu meningkatkan upah/gaji, kondisi kerja, dan penghargaan. Motivasi yang mengarah terlebih dahulu pada peningkatan kepuasan kerja secara langsung akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian lain irawati et, al. (2019) menunjukkan bahwa variabel motivasi berhubungan dengan kinerja karyawan, dan didukung penelitian lainnya yaitu. I Wayan Arya Lantara (2018), Hermawati & Suganjar, (2020), Edwy, (2016), dan Hidayat, (2019) yang menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh / hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Menurut (Baihaqi & SUHARNOMO, 2010) Gaya kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Gaya kepemimpinan adalah suatu seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Gaya kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Menurut (Fisher et al., 2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap

kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap learning organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Penelitian (Yusoff & Alhaji, 2012) menunjukkan Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan Memang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara. Tipe kepemimpinan yang diterapkan di instansi yang diwujudkan dalam bentuk partisipasi aktif seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai seperti mendengarkan sebelum dia membuat suatu keputusan, memberikan motivasi kepada pegawai, melakukan evaluasi kerja yang disesuaikan dengan tupoksi masing-masing, dan memperhatikan pengembangan karir pegawai merupakan tipe kepemimpinan yang melayani.

Hasil Penelitian Rohmah et al, (2018) menunjukkan Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penerapan gaya kepemimpinan otokratis menyebabkan kinerja pegawai menjadi terkendali karena kegiatan dalam organisasi selalu dalam pengawasan Kepala Desa. Kebijakan yang di putuskan dapat diambil dengan cepat karena ditentukan oleh pimpinan dan penting untuk dilaksanakan bagi setiap pegawai. Dengan mengupayakan dan menciptakan keharmonisan hubungan pegawai dengan pimpinan maupun antar sesama rekan kerja, serta lebih berpikir positif akan menjadikan suasana dalam bekerja lebih menyenangkan sehingga akan meningkatkan kinerja di dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (R. E. Nugroho, 2019; Pinatih & Gorda, 2017; Rochmanasari et al., 2013) bahwa Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh / hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya (Luthans, 2006). Dengan diperolehnya kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat karena pegawai merasa diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara pegawai dengan perusahaan yaitu, pegawai akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya.

Hal ini sesuai dengan pendapat (Judge, n.d.) yang menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja”.

Penelitian (Suryosukmono, 2020) menjelaskan adanya keinginan untuk meningkatkan kinerja organisasi membuat manajer mulai berusaha mengakomodir peran dan fungsi bawahannya. Adanya tuntutan pembaruan yang dicanangkan pemerintah kota Bengkulu, meskipun dengan banyak tantangan yang timbul terbukti tidak menyurutkan

semangat para pemimpin untuk bersama-sama mengajak para bawahannya untuk menggenjot prestasi kerja Kota Bengkulu. Kebiasaan-kebiasaan positif yang mulai dilakukan oleh Kepala Departemen dan Dinas terkait seperti penyelenggaraan briefing sebelum bekerja, evaluasi, adanya proses konseling, mentoring dan pemberian motivasi keagamaan terhadap pegawai negeri menjadi salah satu upaya nyata yang terbukti positif untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian(Siagian, 1995)),yaitu ada pengaruh positif signifikan variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Dapat disimpulkan jika kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Dan sebaliknya jika kepuasan kerja rendah maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan.

Prariset : Survey Faktor-Faktor yang dominan mempengaruhi Prestasi Kerja(Y1) dan Kepuasan Kerja (Y2).

Banyak faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja (Y2). Di bawah ini ada 7 Faktor atau variable yang mempengaruhi Kepuasan kerja(Y1) dan Kinerja (Y2) pada perusahaan jasa misalnya industri perbankan,perhotelan,asuransi dan perusahaan jasa lainnya. Rekap hasil prariset ini menggunakan skala likert 5 yaitu :

1. Tidak Berpengaruh
2. Kurang berpengaruh
3. Cukup berpengaruh
4. Berpengaruh dan
5. Sangat berpengaruh

Tabel .1.1 PraRiset

	Yang Mempengaruhi Y1,Y2		
1	A	40	7
2	B	70	4
3	C	65	5
4	Kepemimpinan (D)	90	2
5	E	60	6
6	F	75	3
7	Motivasi G)	95	1

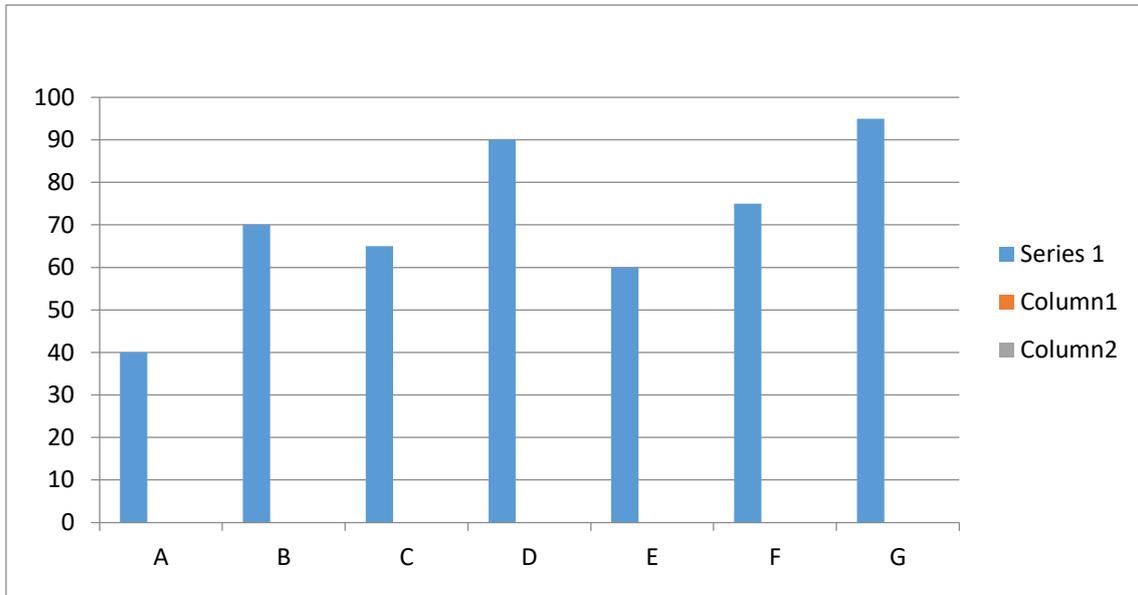


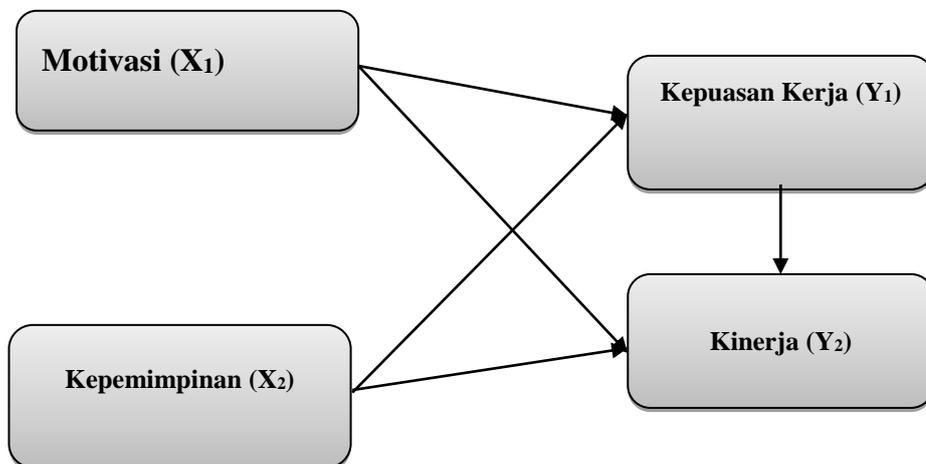
Figure 1: Grafik hasil Pra Survey

Hasil nya prariset ini bahwa 2 faktor yang dominan mempengaruhi Y1 dan Y2 adalah sebagai berikut :

- Skor tertinggi 1 = Faktor G, sebagai Motivasi(X1)
- Skor tertinggi 2 = Faktor D, sebagai Kepemimpinan (X2)

Conceptual Framework

Berdasarkan rumusan masalah penulisan artikel ini dan kajian studi literature review baik dari buku dan artikel yang relevan, maka di perolah rerangka artikel ini seperti di bawah ini.



Gambar 3: Conceptual Framework

Motivasi dan Gaya Kepemimpinan memiliki hubungan dan pengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Selain dari variabel Motivasi dan Gaya Kepemimpinan yang mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya, di antaranya adalah variabel:

- 1) Lingkungan kerja (x4): (Purba et al., 2017), (Sardjijo & Ali, 2017);
- 2) Motivasi kerja (x5): (Riyanto et al., 2017), (Bastari et al., 2020), (Prayetno & Ali, 2017), (Rivai et al., 2017), (Chauhan et al., 2019); dan
- 3) Budaya kerja (x6): (Harini et al., 2020), (Elmi et al., 2016).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan rumusan artikel, hasil dan pembahasan, maka dapat di rumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya:

1. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
3. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Saran

Berdasarkan Kesimpulan di atas, maka saran pada artikel ini adalah bahwa masih banyak factor lain yang mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, selain dari Motivasi dan Gaya Kepemimpinan pada semua tipe dan level organisasi atau perusahaan, oleh karena itu masih di perlukan kajian yang lebih lanjut untuk mencari faktor-faktor lain apa saja yang dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan selain yang di teliti pada artikel ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdurrahmat, F. (2006). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Agustina, N. A. (2013). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Karyawan Bagian Produksi Pt Longvin Indonesia Sukabumi Jawa Barat. *Skripsi. Institut Pertanian Bogor*.
- Ali, H., & Limakrisna, N. (2013). *Metodologi Penelitian : Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis, dan Disertasi* (1st ed.). DEEPUBLISH.
- Alo, L. (1997). Komunikasi Antarpribadi, Bandung, PT. Citra Aditya Bakti.
- Amilin, A., & Dewi, R. (2008). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik Dengan Role Stress Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 12(1).
- Arsad, M. (2017). Pengaruh Etos Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kabupaten Kutai Kertanegara. *Pemerintah Integratif*, 2-3. [http://ejournal.pin.or.id/site/wpcontent/uploads/2017/01/pin_arsad_prestasi%25\(01-20-17-03-03-40\).pdf](http://ejournal.pin.or.id/site/wpcontent/uploads/2017/01/pin_arsad_prestasi%25(01-20-17-03-03-40).pdf)
- Badjuri, A. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada KAP di Jawa

- Tengah dan DIY). *Kajian Akuntansi*, 1(2), 247024.
- Baihaqi, M. F., & SUHARNOMO, S. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (studi pada pt. yudhistira ghalia indonesia area yogyakarta)*. Universitas Diponegoro.
- Bastari, A., -, H., & Ali, H. (2020). DETERMINANT SERVICE PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION ANALYSIS AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i4/pr201108>
- Basyit, A. (2020). BUDAYA ORGANISASI DALAM PENDIDIKAN ISLAM. *Rausyan Fikr: Jurnal Pemikiran Dan Pencerahan*, 16(1).
- Chauhan, R., Ali, H., & Munawar, N. A. (2019). BUILDING PERFORMANCE SERVICE THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ANALYSIS, WORK STRESS AND WORK MOTIVATION (EMPIRICAL CASE STUDY IN STATIONERY DISTRIBUTOR COMPANIES). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i1.42>
- Daft, R. L. (2006). *Manajemen Edisi 6*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dallu, A. S. (2019). ANALISIS FAKTOR–FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR SATUAN POLISI PAMONG PRAJA DAN PEMADAM KEBAKARAN PROVINSI SULAWESI BARAT. *Forecasting: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 1(2), 193–207.
- Dewi, T. R., Rohmah, M., & Kurniawan, R. (2020). KANTIN KEJUJURAN SEBAGAI SARANA PENANAMAN SIFAT JUJUR PADA PESERTA DIDIK DI SEKOLAH TINGKAT DASAR. *MIDA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 3(1), 44–52.
- Effendy, A. A., & Fadhilah, A. (2018). Pengaruh Insentif dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Calibramed Jakarta Selatan. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 1(3).
- Elmi, F., Setyadi, A., Regiana, L., & Ali, H. (2016). Effect of leadership style, organizational culture and emotional intelligence to learning organization: On the Human Resources Development Agency of Law and Human Rights, Ministry of Law and Human Rights. *International Journal of Economic Research*.
- Fisher, K. E., Erdelez, S., & McKechnie, L. E. F. (2005). *Theories of information behavior*. Information Today, Inc.
- Harini, S., Hamidah, Luddin, M. R., & Ali, H. (2020). Analysis supply chain management factors of lecturer's turnover phenomenon. *International Journal of Supply Chain Management*.
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*.
- Hermawati, R., & Suganjar, S. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Anak Buah Kapal Deck Departement Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja. *Majalah Ilmiah Bahari Jogja*, 18(1), 1–13.
- Judge, R. &. (n.d.). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Judge, R. &. (2015). *Perilaku Organisasi* (S. Empat (ed.); 16th ed.).
- Kaswan. (2012). *Coaching dan Mentoring Untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Alfabeta.
- Liyas, J. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. BANK Syariah Mandiri. *JEBI (Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam)*, 2(2), 121–129.
- Lumbantobing, J. S. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA ACCOUNT REPRESENTATIVE DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH DJP SUMATERA UTARA II. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(2), 142–154.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. ANDI.

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya ` Manusia Perusahaan*. PT.Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasrih, M. L. (2016). Analisis Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, 2(1). <https://doi.org/10.15408/aiq.v2i1.2477>
- Nasution, M. K. M., & Noah, S. A. (2010). Superficial method for extracting social network for academics using web snippets. *International Conference on Rough Sets and Knowledge Technology*, 483–490.
- Prayatna, A. H., & Subudi, I. M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Fave Hotel Seminyak. *E-Jurnal Manajemen*, 5(2).
- Prayetno, S., & Ali, H. (2017). Analysis of advocates organizational commitment and advocates work motivation to advocates performance and its impact on performance advocates office. *International Journal of Economic Research*.
- Purba, C. B., Arzio, & Ali, H. (2017). The influence of compensation, working environment and organization culture on working productivity of BPJS (workers social security agency) employment staff in Rawamangun Branch. *Man in India*.
- Purwanto, H. (2020). Studi Tentang Pengaruh Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Kertek, Kabupaten Wonosobo. *AkMen JURNAL ILMIAH*, 17(1), 99–106.
- Puspita, I. A., & Yuniawan, A. (2018). ANALISIS PENGARUH STRES KERJA DAN MOTIVASI EKSISTENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Pegawai Dinas Pertanian Perikanan dan Pangan Kabupaten Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 394–407.
- Rahmi, A., & Aziz, A. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Biro Umum Kantor Gubernur Provinsi Aceh. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 06(02), 24–31.
- REZA, R. A., & Dirgantara, I. (2010). *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Universitas Diponegoro.
- Risfanyah, T. A. (2018). *PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. MADIUN INTERMEDIA PERS. STIE PGRI DEWANTARA*.
- Rivai, A., Suharto, & Ali, H. (2017). Organizational performance analysis: Loyalty predictors are mediated by work motivation at urban village in Bekasi City. *International Journal of Economic Research*.
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). International Review of Management and Marketing The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing*.
- Rulianti, E. (2020). Prestasi kerja : penilaian kerja karyawan dan kepuasan kerja (Studi Kasus PADA pt. Mitra Pak Eramandiri Cabang Cikarang). *Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa*, 5(April 2020).
- Runa, R. (2020a). Determinasi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Motivasi, Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(2), 202–222.
- Runa, R. (2020b). DETERMINASI KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN (SEBUAH LITERATUR REVIEW MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(2),

202–222.

- Ruvendi, R. (2005). Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, 1(1).
- Sagala, R. D. E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Sardjijo, S., & Ali, H. (2017). Integrating Character Building into Mathematics and Science Courses in Elementary School. *International Journal of Environmental and Science Education*. <https://doi.org/10.1007/s10648-016-9383-1>
- Siagian, S. P. (1995). *Teori Motivasi dan Aplikasi*. Bina Aksara, Jakarta.
- Simamora, H. (2005). Membuat Karyawan Lebih Produktif Dalam Jangka Panjang (Manajemen SDM). *Yogyakarta: STIE YKPN*.
- Sitompul, E. M. (1989). *NU dan Pancasila*. Pustaka Sinar Harapan.
- Sriwidadi, T., & Charlie, O. (2011). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja SPG PD. Sumber Jaya. *Binus Business Review*, 2(1), 387–398.
- Sularmi, L. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Wom Finance, Tbk Jakarta). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(1), 15–30. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v2i1.1933>
- Supartha, W. G. (2006). Pengaruh Kebijakan dan Kepemimpinan Pemerintah Daerah Terhadap Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai dan Kinerja Puskesmas. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 121–140.
- Suryosukmono, G. (2020). Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Motivator Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.33369/insight.15.1.1-18>
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- T. Hani. Handoko. (2014). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Unud, E. M. (2017). *Made Agastia Rahadian 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia ABSTRAK Keberhasilan dalam mengelola keuangan , pemasaran serta produknya bukanlah satu-satunya faktor penentu keberhasilan perusahaan , tetapi juga ditentu*. 6(6), 2904–2932.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Penerbit: Salemba Empat.
- Yusoff, W. F. W., & Alhaji, I. A. (2012). Corporate governance and firm performance of listed companies in Malaysia. *Trends and Development in Management Studies*, 1(1), 43–65.