

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut tabel penelitian terdahulu:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil</b>
1	Devi A. Surya, Sherly M (2012)	Analisa Pengaruh gaya Kepemimpinan Otoriter dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Departemen Room Division Swiss-Belinn Hotel Manyar Surabaya	1. Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1) 2. Lingkungan Kerja (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y)	1. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan otoriter memiliki hubungan negatif dan tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2. Variabel lingkungan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
2	Elisabeth G. L Dos Santos Belo, I Gede Riana dan Putu S. Piartrini (2014)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Kantor Palang Merah Timor	1. Kepuasan Kerja (X1) 2. Motivasi Kerja (X2) 3. Komitmen Organisasional (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2)	1. Kepuasan Kerja dan Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisaional dan Kinerja Karyawan
3	Amy Febriani B. A (2010)	Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kepuasan Kerja di PT. Jati Kencana Beeton Muntilan Jawa Tengah	1. Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1) 2. Kepuasan kerja (Y)	1. Gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel lanjutan....

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
4	Eko Kusumawati, Muslim Ansori (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja di Politeknik Negeri Batam	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1)</li> <li>2. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)</li> <li>3. Kepuasan Kerja (X3) (Variabel Mediasi)</li> <li>4. Kinerja Karyawan (Y)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>2. Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh Mediasi antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ol>
5	Anita J (2014)	<i>Determinants of employee engagement, Team and Co-worker relationship, and Working Environment, their impact on employee performance</i> (Faktor penentu keterlibatan karyawan, Hubungan tim dan rekan kerja, Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee Engagement</i> (Keterlibatan karyawan) (X1)</li> <li>2. <i>Team and Co-worker relationship</i> (Hubungan tim dan rekan kerja) (X2)</li> <li>3. <i>Working Environment</i> (Lingkungan Kerja) (X3)</li> <li>4. <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan) (Y)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee engagement, Team and Co-worker relationship, Working Environment, had positive significant impact on employee performance</i> (Keterlibatan karyawan, Hubungan tim dan rekan kerja dan Lingkungan kerja memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan)</li> </ol>

Dari penelitian terdahulu di atas yang berhubungan dengan penelitian yang akan saya lakukan yaitu penelitian yang dilakukan Devi Agni Surya, Sherly Megawati (2012), yang berjudul Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter

dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Departemen Room Division Swiss-Belinn Hotel Manyar Surabaya. Persamaan dengan penelitian yang akan saya lakukan adalah sama-sama menggunakan variabel independent Kepemimpinan Otoriter dan menggunakan variabel dependent Kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada variabel independent yaitu Lingkungan Kerja, sedangkan variabel independent yang saya gunakan adalah Kepuasan kerja.

Selanjutnya ada penelitian dari Elisabeth Glorita Luisa Dos Santos Belo, I Gede Riana dan Putu Saroyeni Piartrini (2014), dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Kantor Palang Merah Timor. Ada beberapa persamaan dalam penelitian ini yaitu dalam penelitian ini variabel independennya menggunakan Kepuasan Kerja sedangkan untuk variabel dependennya menggunakan variabel Kinerja Karyawan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan saya lakukan adalah saya tidak mengikutkan variabel independen Motivasi kerja dan variabel dependent Komitmen Organisasi.

Selanjutnya ada penelitian dari Ami Febriani B. A (2010), dengan judul Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kepuasan Kerja di PT. Jati Kencana Beeton Muntilan Jawa Tengah. Ada persamaan dalam penelitian ini yaitu dalam penelitian ini variabel independennya menggunakan Gaya Kepemimpinan Otoriter. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan saya lakukan adalah saya tidak menggunakan variabel dependen Kepuasan Kerja.

Selanjutnya ada penelitian dari Eko Kusumawati, Muslim Ansori (2009), yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja di Politeknik Negeri Batam. Dalam penelitian ini mempunyai kesamaan variabel dengan penelitian yang akan saya teliti yaitu variabel variabel dependent Kinerja karyawan dan variabel mediasi Kepuasan Kerja. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian saya adalah, dalam penelitian saya tidak menyertakan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional sebagai variabel independen.

Dan yang terakhir, ada penelitian dari Anita J (2014), yang berjudul *Determinants of employee engagement, Team and Co-worker relationship, And Working Environment, and their impact on employee performance* (Faktor penentu keterlibatan karyawan, Hubungan tim dan rekan kerja, dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan). Dalam penelitian internasional ini ada variabel yang sama dengan variabel yang akan saya teliti yaitu variabel dependent Kinerja Karyawan (*Employee Performance*). Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan saya lakukan adalah saya tidak mengikutkan semua variabel independen keterlibatan karyawan, Hubungan tim dan rekan kerja, Lingkungan Kerja.

## 2.2 Landasan Teori

Pada era yang semakin global ini, banyak perusahaan yang harus bekerja lebih keras demi keberlangsungan operasional perusahaan. Hal ini dilakukan dalam rangka memajukan perusahaan serta dalam hal menghadapi persaingan dari perusahaan lainnya. Manajemen harus lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerja karyawannya, dan sebagai penggiat kinerja karyawan pimpinanlah yang mempunyai wewenang untuk hal tersebut. Dalam suatu organisasi faktor kepemimpinan memegang peran yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan utamanya.

Kinerja karyawan juga tergantung pada gaya kepemimpinan yang dipakai oleh seorang pemimpin pada perusahaan. Apabila gaya kepemimpinan yang dipakai saat ini disukai oleh karyawan maka hal itu secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya apabila gaya kepemimpinan yang dipakai saat ini tidak disukai oleh karyawan tentu kinerja karyawan juga akan menurun. Selain gaya kepemimpinan kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dimana dengan kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan juga akan dapat memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada perusahaan secara efektif dan efisien, hal ini tentu akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dari perusahaan tersebut.

## **2.2.1 Gaya Kepemimpinan Otoriter**

### **2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Untuk memahami Gaya Kepemimpinan Otoriter terlebih dahulu harus mengetahui definisi kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya:

1. Menurut House dalam Yukl, (2010 : 4) “Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi tujuan utama perusahaan”.
2. Menurut Dudin dalam Wahjosumidjo, (1994 : 21) “Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan”.
3. Menurut Sutikno (2014 : 16) “Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang – orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya”

Berdasarkan definisi diatas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai tujuan utama perusahaan.

Setelah menguraikan pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya menjelaskan definisi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu bentuk dari tingkah laku seorang pimpinan yang menunjukkan kualitasnya sebagai seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan merupakan pola

yang terlihat maupun yang tidak terlihat oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan sebuah keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.

Menurut Thoha (2013:49) “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Sedangkan menurut Rivai (2014:42) “Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkam oleh seorang pemimpin”.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Interaksi yang dilakukan antara dua orang atau lebih dalam sebuah perusahaan. Dimana dua orang tersebut adalah pimpinan dan bawahannya. Keduanya atau lebih akan menyamakan persepsi dan harapan agar memiliki pola pikir, pola sikap, dan pola tindak yang sama demi tercapainya tujuan utama perusahaan.

#### **2.2.1.2 Macam – Macam Gaya Kepemimpinan**

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang dipakai saat

memimpin sebuah perusahaan. Beberapa ahli berpendapat tentang macam – macam gaya kepemimpinan, diantaranya:

1. Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) dibagi menjadi dua kategori gaya, yaitu:
  - (1) Gaya kepemimpinan otoriter / otoriter, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
  - (2) Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
  
2. Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut:
  - (1) Tipe Otokratik
  - (2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)
  - (3) Tipe Paternalistik
  - (4) Tipe Kharismatik
  - (5) Tipe Militeristik
  - (6) Tipe Pseudo-demokratik
  - (7) Tipe Demokratik

Dari beberapa pengertian tentang gaya kepemimpinan diatas, Peneliti berfokus pada gaya kepemimpinan otoriter yang mana berdasarkan penjelasan dari para ahli bahwa gaya kepemimpinan otoriter merupakan gaya yang hanya berfokus pada wewenang pemimpin saja. Semua keputusan dan kebijakan harus sesuai dengan kemauan pemimpin. Pemimpin tidak akan mengikut sertakan karyawannya dalam mengambil keputusan, dalam artian pemimpin dengan gaya otoriter ini tidak membutuhkan saran maupun ide dari

karyawannya. Pemimpin hanya berorientasi pada kinerja karyawan semata tanpa memperhatikan keadaan yang dialami oleh karyawan di lapangan. Semua keputusan dan kebijakan harus dilaksanakan dan harus sesuai sesuai dengan kemauaanya.

Pemimpin dengan gaya otoriter biasanya memiliki hubungan yang kurang baik dengan bawahan, begitu pula dengan bawahan yang kurang menyukai gaya yang dianut oleh pemimpinnya. Pemimpin dengan gaya otoriter cenderung memiliki sedikit kepercayaan terhadap bawahannya dan cenderung pula mengeksploitasi bawahannya. Cara pemimpin ini dalam meningkatkan kinerja karyawan hanya dengan memberi ketakutan dan hukuman – hukuman. Pemimpin dengan gaya otoriter ini hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun kebawah dan lebih membatasi komunikasi ke atas begitupula dengan membatasi proses pengambilan keputusan pada tingkat atas saja.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan otoriter ini hanya berorientasi pada kinerja karyawan saja namun, jika seorang pemimpin memakai gaya kepemimpinan otoriter bisa dilihat tingkat kepuasan kerja karyawan akan menurun dan hal ini akan menyebabkan kinerja karyawan juga akan menurun. Hal ini terjadi karena adanya keketatan dalam pengawasan. Karyawan akan merasa kalau ruang geraknya sangat dibatasi, karyawan akan merasa sulit untuk mengembangkan kemampuannya. Dengan kata lain karyawan hanya akan menjalankan perintah dari pemimpin saja, semua harus sesuai dengan keputusan pemimpin.

### 2.2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Otoriter

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan yang di inginkan. Ciri-ciri atau indikator kepemimpinan otoriter menurut Sutikno (2007) yaitu:

1. Keputusan terpusat
2. Tugas diperinci
3. Subjektifitas pemimpin
4. Pendapat hanya sebagai *lips service*
5. Pengawasan yang ketat

Indikator gaya kepemimpinan otoriter menurut Sutikno tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Keputusan terpusat, Maksudnya pemimpin dengan gaya otoriter ini merasa memiliki hak-hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya. Proses pengambilan keputusan hanya terpusat pada pimpinan saja. Dengan kata lain karyawan tidak berhak dengan semua yang diputuskan oleh pemimpin, serta karyawan juga tidak diikut sertakan dalam proses pengambilan keputusan. Karyawan hanya memiliki kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan keputusan dan perintah pimpinan

Tugas diperinci, Maksudnya pimpinan memberitahu tentang apa saja yang dikerjakan karyawan harus sesuai dengan keinginan pemimpin

Subjektifitas pemimpin, Dalam bersikap kepada bawahan, pemimpin melibatkan perasaan pribadinya. Seperti menilai pekerjaan karyawan, pemimpin hanya melibatkan perasaan pribadinya saja, penilaian ini berdasarkan selernya terhadap karyawan tersebut.

Pendapat hanya sebagai *lips service*, Dalam hal ini pimpinan tidak benar-benar memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam memberikan pendapat, saran atau sejenisnya, hal ini dikarena semua keputusan hanya dibuat oleh pimpinan saja

Pengawasan ketat, Pimpinan mengawasi semua yang dikerjakan bawahannya saat bekerja, apakah proses pengerjaannya sesuai dengan strandart yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut, hal ini akan mempengaruhi ruang gerak dari setiap karyawan dan menjadikan karyawan merasa tertekan dengan pengawasan yang berlebihan dari pimpinan

## **2.2.2 Kepuasan Kerja**

### **2.2.2.1 Pengetian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sangat penting bagi perkembangan sebuah organisasi. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan semakin giat bekerja, memiliki loyalitas yang tinggi, dan berprestasi. Sementara itu karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan cenderung malas bekerja, emosi tidak stabil, sering tidak masuk kerja, semangat karyawan menjadi turun, begitu pula dengan kinerja karyawan juga ikut menurun.

Menurut Nestrom dan Davis (1998:256), "*Job satisfaction is a set favourable or unfavourable feelings and emotions with employess view their work. Job satisfaction typically refers to the attitudes of single employees job satisfaction is dynamic.* Artinya, kepuasan kerja adalah suatu bentuk perasaan dan emosi pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam

melihat pekerjaannya. Kepuasan kerja mengacu pada sikap seorang pegawai dan bersifat dinamis.

Parrish (2005:180) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai, Variabel afektif yang merupakan hasil dari pengalaman kerja seseorang. Singkatnya, kepuasan kerja dapat menceritakan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya.

Menurut Wexley dan Yulk dalam As'ad (2004 : 104), kepuasan kerja ialah "*is the way an employee feels about his her job*". Ini berarti kepuasan kerja sebagai "perasaan seseorang terhadap pekerjaan".

Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha – usaha untuk meningkatkan efektifitas karyawan dalam bekerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan. Dengan memperhatikan hal tersebut di harapkan tidak terjadi rasa ketidak puasan dalam bekerja, ketidak puasan karyawan dalam bekerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan bagi organisasi maupun individual.

Ketidak puasan dalam pekerjaan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain cenderung bersifat menghindar dari aktivitas organisasi. Bentuk lain dari perilaku agresif misalnya, melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam bekerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan.

Dari uraian diatas, bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Dan ketidak puasan sering dikaitkan juga dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidak puasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif.

#### **2.2.2.2 Faktor - faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor – faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing – masing. Menurut Blum dalam As'ad (2004 : 114), Faktor yang memberikan kepuasan kerja sebagai berikut, faktor individual, faktor sosial, dan faktor utama dalam pekerjaan.

Menurut Glimer dalam Sopiah (2008 : 171), faktor – faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah: Kesempatan untuk maju, Keamanan kerja, Gaji, Perusahaan dan manajemen, Pengawasan, Faktor intrinsik dari pekerjaan, Kondisi kerja, Aspek sosial dalam pekerjaan, Komunikasi dan Fasilitas.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown dalam Sutrisno (2009 : 79), bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu kedudukan (posisi), golongan, umur, jaminan finansial dan jaminan sosial dan mutu pengawasan.

Menurut Marihot (2005:291), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji, rekan sekerja, atasan, promosi, dan lingkungan kerja.

Dari beberapa faktor – faktor yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, ada banyak kesamaan didalamnya. Seperti, gaji, umur, jaminan – jaminan, kondisi kerja, rekan kerja, perusahaan itu sendiri, keamanan, fasilitas, komunikasi, dan sebagainya. Semua faktor yang ada harus berhubungan baik

satu sama lain. Apabila ada salah satu faktor yang berselisih maka kepuasan kerja karyawan itu tidak akan terwujud.

### **2.2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit dipastikan karena tingkat kepuasan setiap individu karyawan berbeda – beda. Menurut Rivai (2009:860) menyatakan indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

1. Isi pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Gaji
5. Rekan kerja
6. Kondisi pekerjaan
7. Kesempatan untuk maju

Isi pekerjaan adalah hal apa saja yang di kerjakan selama bekerja, lalu apakah pekerjaan tersebut memiliki elemen yang memuaskan bagi para karyawan.

Supervisi yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.

Organisasi dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini menentukan kepuasan kerja karyawan Kesempatan untuk maju.

Gaji merupakan sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dianggap sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain didalam organisai. Karyawan memandang gaji sebagai refleksi, bagaimana

manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Namun gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

Rekan kerja dalam sebuah pekerjaan rekan kerja yang pandai dan mendukung secara sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dan atasannya dan dengan sesama pegawai lainnya yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaan.

Kondisi pekerjaan, karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, tingkat kebisingan, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada atau tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan dan karier selama kerja.

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu perusahaan. Kinerja perusahaan akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu perusahaan sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang

dicapai oleh seseorang. Mangkunegara (2011:67) mengatakan: Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pendapat lain menurut Gibson dalam Nawawi (2013:213) mengemukakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2007:94) menjelaskan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi, serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari berbagai definisi kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.2.3.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi. Di bawah ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut para ahli, antara lain:

Menurut pendapat Davis dalam Mangkunegara (2011:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) adalah sebagai berikut:

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Dale Timple dalam Mangkunegara (2009 : 15). Faktor – faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat – sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan – tindakan rekan kerja, pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dipengaruhi faktor intern dan ekstern, faktor-faktor tersebut akan terlihat ketika kinerja yang dihasilkan pegawai mempunyai tingkat prestasi tinggi maka dapat dipastikan kinerja organisasi tersebut juga akan baik.

### **2.2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2006 : 260) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 (enam) indikator, yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Kemandirian
6. Komitmen kerja

Indikator kinerja menurut Robbins tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kualitas kerja diukur dari prestasi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas yang dilakukan berdasarkan standart yang telah ditentukan oleh perusahaan terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

Kuantitas kerja adalah pencapaian atau hasil kerja dari masing-masing karyawan dalam menjalankan tugasnya yang dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan perusahaan.

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi yang meliputi tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku yang dimaksimalkan dengan maksud maningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

Kemandirian Merupakan tingkat seorang karyawan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain atau pengawas

Komitmen Kerja Merupakan tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Gaya Kepemimpinan Otoriter dengan Kinerja Karyawan**

Gaya Kepemimpinan Otoriter merupakan gaya yang hanya berfokus pada wewenang pemimpin saja. Semua keputusan dan kebijakan harus sesuai dengan kemauan pemimpin. Pemimpin tidak akan mengikut sertakan karyawannya dalam mengambil keputusan, dalam artian pemimpin dengan gaya otoriter ini tidak membutuhkan saran maupun ide dari karyawannya. Pemimpin hanya berorientasi pada kinerja karyawan semata tanpa memperhatikan keadaan yang dialami oleh karyawan di lapangan. Semua keputusan dan kebijakan harus dilaksanakan dan harus sesuai sesuai dengan

kemauaanya. Hal ini justru akan menyebabkan kinerja karyawan mengalami penurunan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pemimpin perusahaan, sebab menurunnya kinerja karyawan dapat mempengaruhi tujuan akhir dari perusahaan. Untuk mewujudkan kinerja karyawan yang efektif dan efisien dibutuhkan seorang pemimpin yang efektif dan efisien pula.

Hubungan ini telah dibuktikan oleh penelitian Devi., *et al* (2012) yang berjudul “Analisa Pengaruh gaya Kepemimpinan Otoriter dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Departemen Room Division Swiss-Belinn Hotel Manyar Surabaya”. Dari hasil penelitian, gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Jadi semakin baik gaya kepemimpinan otoriter yang digunakan dalam perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja karyawannya.

### **2.3.2 Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam kinerja karyawan didalamnya dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah faktor kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja sangat penting bagi perkembangan sebuah organisasi. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan semakin giat bekerja, memiliki loyalitas yang tinggi, dan berprestasi. Sementara itu karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan cenderung malas bekerja, emosi tidak stabil, sering tidak mau kerja, semangat karyawan menjadi turun, begitu pulan dengan kinerja karyawan juga ikut menurun.

Hubungan ini telah dibuktikan oleh penelitian Elisabeth., *et al* (2014) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Kantor Palang Merah Timor”. Dari hasil penelitian, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

### **2.3.3 Gaya Kepemimpinan Otoriter dengan Kepuasan Kerja**

Gaya Kepemimpinan Otoriter ini menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi, pemimpin dengan gaya ini menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata – mata tanpa memperhatikan kritik, saran dan pendapat dari bawahan, dan gaya kepemimpinan tipe ini kurang bisa menghagai hak – hak dari karyawan. Sedangkan kepuasan kerja merupakan penilaian seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan Kerja merupakan hal yang bersifat individu dan merupakan perasaan seorang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.

Hubungan ini telah dibuktikan oleh penelitian Amy (2010) yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kepuasan Kerja di

PT. Jati Kencana Beeton Muntilan Jawa Tengah". Dari hasil penelitian, gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Jadi semakin tinggi gaya kepemimpinan otoriter yang digunakan dalam perusahaan maka akan semakin menurun kepuasan kerja karyawannya.

#### **2.4 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka peneliti berpendapat bahwa :

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan. Diantaranya faktor internal yang mencakup kepuasan kerja dan faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat menjadi optimal.

Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan dalam seluruh upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan baik pada tingkat individual, kelompok dan organisasi. Pemimpin yang berhasil adalah yang mampu mengelola dan mengatur perusahaan secara efektif dan efisien serta mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif dan efisien pula, dan pada gilirannya tujuan perusahaan akan tercapai.

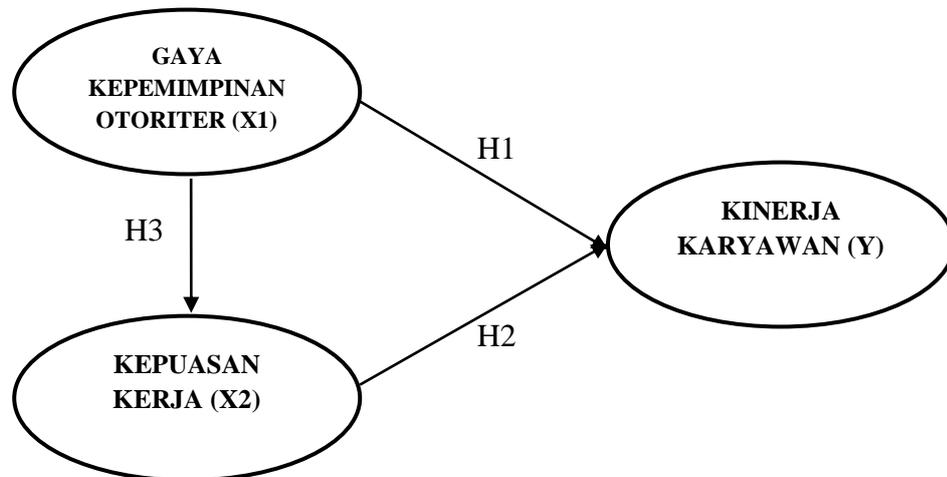
Dalam sebuah kepemimpinan, seorang pemimpin pasti memiliki gaya tersendiri dalam memimpin perusahaannya. Gaya itulah yang akan menentukan berhasil atau tidaknya seorang pemimpin dalam mengelola dan mengatur perusahaannya. Gaya kepemimpinan yang disukai oleh karyawan akan berdampak pada kemajuan dari perusahaan tersebut. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan

yang dipakai kurang disenangi oleh karyawan maka bisa berdampak pada kemunduran perusahaan.

Selain faktor kepemimpinan, kepuasan kerja juga termasuk dalam faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda – beda. Pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya maka orang tersebut akan puas terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan, maka karyawan tersebut akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya jika seseorang dengan kepuasan kerja yang rendah maka akan menunjukkan sikap yang kurang positif, hal ini secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas peneliti mencoba menyimpulkan. Jadi semakin baik gaya kepemimpinan otoriter yang digunakan dalam perusahaan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja dan kinerja karyawannya. Dan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Untuk mempermudah penjelasan penelitian ini, maka perlu dijelaskan suatu kerangka pemikiran sebagai landasan pemahaman penelitian. Berikut gambar kerangka pemikiran dari penelitian ini:



*Gambar 2.1 Kerangka Konseptual*

## 2.5 Hipotesis

Dari kerangka pemikiran diatas dan berdasarkan kajian teoritis, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Semakin tinggi Gaya Kepemimpinan Otoriter maka semakin rendah Kinerja Karyawan.

H2 : Semakin rendah Kepuasan Kerja maka semakin rendah Kinerja Karyawan.

H3 : Semakin tinggi Gaya Kepemimpinan Otoriter maka semakin rendah Kepuasan Kerja.

H4 : Semakin rendah mediasi Kepuasan Kerja maka semakin rendah pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan.