

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK SULSELBAR

*THE EFFECT OF LEADERSHIP AND QUALITY OF WORK LIFE ON
EMPLOYEES' PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION ON
PT. BANK SULSELBAR*

EDWIN SYAMSUDDIN

A012202057



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT. BANK SULSELBAR

disusun dan diajukan oleh :

EDWIN SYAMUDDIN
A012202057

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **25 NOVEMBER 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. H. Djabir Hamzah S. E., M. A.
Nip. 19470115 197503 1 001

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Maat Pono, S. E., M. Si.
Nip. 19580722 198601 1 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
Nip. 19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
Nip. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Edwin Syamsuddin
Nim : A012202057
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan dan Quality of Work Life terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Sulselbar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 November 2022

Yang Menyatakan,

Edwin Syamsuddin

ABSTRAK

EDWIN SYAMSUDDIN. *Pengaruh Kepemimpinan dan Quality of Work Life terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT Bank Sulselbar* (dibimbing oleh Djabir Hamzah dan Maat Pono).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan *quality of work life* terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai; menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan *quality of work life* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Bank Sulselbar. Untuk mengaplikasikan tujuan tersebut, digunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, penyebaran kuesioner, dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data menggunakan SEM Amos. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan dan *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil uji mediasi ditemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan dan *quality of work life* terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Sulselbar.

Kata kunci: kepemimpinan, *quality work of life*, kepuasan kerja, kinerja karyawan



ABSTRACT

EDWIN SYAMSUDDIN. *The Effect of Leadership and Quality of Work Life on Employees' Performance Through Job Satisfaction on PT. Bank Sulselbar* (supervised by Djabir Hamzah and Maat Pono)

This study aims to determine and analyze the effect of leadership and quality of work life on job satisfaction and employees' performance, analyze the effect of job satisfaction on employees' performance, and analyze the effect of leadership and quality of work life on employees' performance through job satisfaction at Bank Sulselbar. To apply these objectives, data collection techniques were used through observation, questionnaire, and documentation and the data analysis technique used SEM Amos. The results show that leadership and quality of work life have a positive and significant effect on job satisfaction. Leadership and quality of work life have a positive and significant effect on employees' performance. Based on the results of the mediation test it is indicated that job satisfaction can mediate the effect of leadership and quality of work life on employees' performance at PT. Bank Sulselbar.

Keywords: leadership, quality work of life, job satisfaction, employees' performance



KATA PENGANTAR

Segala Puji bagi Allah S.W.T, yang telah memberikan limpahan rahmat, karunia dan pertolongan-Nya, serta Shalawat kepada junjungan Nabi Muhammad S.A.W. tetap tercurah sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini, dengan judul : **Pengaruh Kepemimpinan dan *Quality of work Life* terhadap kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Bank Sulselbar** . Tesis ini ditulis sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai Gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Tesis ini telah kami susun dengan maksimal dan mendapatkan bantuan dari berbagai pihak sehingga tesis ini dapat disusun dengan lancar. Untuk itu kami menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan tesis ini. Berkaitan dengan kesemuanya itu, merupakan suatu kewajiban yang tidak berlebihan apabila pada kesempatan ini, peneliti dengan tulus menyampaikan hormat dan terima kasih yang sedalam- dalamnya kepada :

1. Bapak Dekan Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, CWM selaku Dekan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar
2. Bapak Dr. H. Muh.Sobarysah, SE., M.Si., CIPM, CWM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah banyak memberikan bantuannya selama dalam penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Prof.Dr. H. Djabir Hamzah, S.E., M.A. selaku pembimbing utama dan bapak Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si. selaku pembimbing kedua yang telah

menyediakan waktu dan tenaganya untuk membimbing dan mengarahkan peneliti dalam menyempurnaan tesis ini.

4. Segenap Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah membagi ilmu dan pengetahuan kepada peneliti selama proses belajar berlangsung
5. Pimpinan beserta staf pada Bank Sulselbar yang telah memberikan izin penelitian, serta pengisian kuesioner untuk mendapatkan data-data terkait dengan penulisan tesis ini.
6. Kedua orang tua tercinta serta saudara atas cinta, doa dan dorongan yang tiada hentinya diberikan kepada peneliti.
7. Istri dan anakku tercinta yang menjadi spirit atau pendorong dalam penyelesaian study ini.
8. Rekan-rekan kerja dan rekan kuliah yang telah sama-sama turut berjuang dan saling menyemangati selama masa perkuliahan sampai penyusunan tesis penelitian ini selesai.

Akhir kata, Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan tesis ini. Peneliti menyadari masih terdapatnya kekurangan dalam tulisan ini yang diakibatkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Oleh karenanya Peneliti dengan kerendahan hati menerima segala saran dan masukan yang membangun. Semoga tesis ini dapat berguna bagi segenap pembaca dan semua pihak yang memerlukannya.

Makassar, Oktober 2022

Peneliti

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|----------------|
| HALAMAN SAMPUL | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iv |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN | v |
| PRAKATA | vi |
| ABSTRAK..... | vii |
| ABSTRACT | viii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian | 7 |
| 1.4.1 Kegunaan Teoritis | 7 |
| 1.4.2 Kegunaan Praktis | 7 |
| 1.5. Sistematika Penulisan | 8 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 10 |
| 2.1. Tinjauan Teori dan Konsep | 10 |
| 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia | 10 |
| 2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia | 13 |
| 2.1.3 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia .. | 16 |
| 2.1.4 Pengertian Kepemimpinan | 20 |
| 2.1.5 Gaya Kepemimpinan | 22 |
| 2.1.6 Indikator Kepemimpinan | 26 |
| 2.1.7 Pengertian <i>Quality of Work Life</i> | 27 |
| 2.1.8 Indikator <i>Quality work of Life</i> | 35 |

| | | |
|---------|--|-----|
| | 2.1.9 Pengertian Kepuasan Kerja | 36 |
| | 2.1.10 Tujuan dan Fungsi Kepuasan Kerja | 39 |
| | 2.1.11 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .. | 41 |
| | 2.1.12 Indikator Kepuasan Kerja Pegawai | 42 |
| | 2.1.13 Pengertian Kinerja Pegawai | 44 |
| | 2.1.14 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai | 47 |
| | 2.1.15 Indikator Kinerja Pegawai | 50 |
| | 2.2 Tinjauan Empirik | 51 |
| BAB III | KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS | 60 |
| | 3.1 Kerangka Konseptual | 60 |
| | 3.2 Hipotesis | 62 |
| BAB IV | METODE PENELITIAN..... | 67 |
| | 4.1. Rancangan Penelitian..... | 67 |
| | 4.2. Situs dan Waktu Penelitian | 67 |
| | 4.3. Populasi dan Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel | 68 |
| | 4.4. Jenis dan Sumber Data | 69 |
| | 4.5. Metode Pengumpulan Data..... | 70 |
| | 4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional | 71 |
| | 4.7. Instrumen Penelitian | 72 |
| | 4.8. Teknik Analisis Data | 73 |
| BAB V | HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN | 78 |
| | 5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian | 78 |
| | 5.2. Hasil Penelitian | 82 |
| | 5.3. Pembahasan Hasil Penelitian | 120 |
| BAB VI | P E N U T U P | 128 |
| | 6.1 Kesimpulan | 128 |
| | 6.2 Saran | 129 |
| | DAFTAR PUSTAKA..... | 131 |
| | LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu | 52 |
| Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel | 71 |
| Tabel 4.2 Skala Likert | 73 |
| Tabel 4.3 <i>Goodnes-of Fit Indices</i> | 76 |
| Tabel 5.1 Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin | 83 |
| Tabel 5.2 Identitas Responden berdasarkan Umur | 84 |
| Tabel 5.3 Identitas Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir | 85 |
| Tabel 5.4 Identitas Responden berdasarkan Masa Kerja | 86 |
| Tabel 5.5 Identitas Responden berdasarkan Status Pernikahan | 87 |
| Tabel 5.6 Penafsiran Tanggapan Responden | 88 |
| Tabel 5.7 Persepsi Responden atas Variabel Kepemimpinan | 89 |
| Tabel 5.8 Persepsi Responden atas Variabel <i>Quality work of Life</i> | 90 |
| Tabel 5.9 Persepsi Responden atas Variabel Kepuasan Kerja | 92 |
| Tabel 5.10 Persepsi Responden atas Variabel Kinerja Pegawai | 93 |
| Tabel 5.11 Uji Validitas Item Pernyataan Kepemimpinan (X1) | 95 |
| Tabel 5.12 Uji Validitas Item Pernyataan <i>Quality work of life</i> (X2) | 95 |
| Tabel 5.13 Uji Validitas Item Pernyataan Kepuasan Kerja (Z) | 96 |
| Tabel 5.14 Uji Validitas Item Pernyataan Kinerja Pegawai (Y)..... | 96 |
| Tabel 5.15 Hasil Pengujian Reliabilitas | 98 |
| Tabel 5.16 <i>Goodness of fit index (GOF)</i> dalam Model Pengukuran Kinerja Pegawai | 100 |
| Tabel 5.17 Analisis GOF Model pengukuran kinerja pegawai (Setelah revisi) | 102 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabel 5.18 | Uji Validitas konvegen untuk variabel <i>eksogen</i> (kepemimpinan dan <i>quality work of life</i>) | 104 |
| Tabel 5.19 | Hasil pengujian validitas konvergen untuk variabel <i>endogen</i> (kepuasan kerja dan kinerja pegawai) dengan SEM Amos | 105 |
| Tabel 5.20 | Hasil uji Validitas diskriminan dalam Analisis SEM AMOS | 106 |
| Tabel 5.21 | Analisis <i>construct reliability</i> dan <i>AVE</i> dalam SEM Amos | 108 |
| Tabel 5.24 | Analisis uji normalitas dengan SEM AMOS | 109 |
| Tabel 5.25 | Hasil Uji <i>Outlier Multivariate</i> | 110 |
| Tabel 5.26 | Uji Kelayakan overall model strucutural SEM Amos | 112 |
| Tabel 5.27 | Hasil <i>Regression weights</i> dengan SEM Amos | 113 |
| Tabel 5.28 | Analisis koefisien standardized regresi weight pengaruh tidak langsung Dengan proses <i>bootstrapping</i> dalam SEM AMOS | 117 |
| Tabel 5.29 | Analisis pengujian hipotesis penelitian | 119 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 3.1 Kerangka Pikir | 61 |
| Gambar 5.1 Struktur Organisasi Bank Sulselbar | 81 |
| Gambar 5.2 Model pengukuran kinerja pegawaidengan SEM Amos | 99 |
| Gambar 5.3 Model Pengukuran Kinerja (Setelah Revisi) | 101 |
| Gambar 5.4 Model pengujian hipotesis penelitian (<i>Overall structural model</i>) | 111 |
| Gambar 5.5 Analisis uji jalur dalam SEM AMOS | 113 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Arus globalisasi mempunyai dampak terhadap persaingan yang semakin ketat, sehingga organisasi harus menempuh berbagai macam cara, agar tetap eksis. Hal ini berarti untuk mencapai kesuksesan agar dapat diwujudkan adalah dengan cara mengelola SDM dengan sebaik-baiknya. Karena SDM yang berkualitas merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan tersebut.

Dewasa ini lembaga keuangan yang merupakan organisasi publik pada tingkat lokal semakin penting perannya dalam pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat, sehingga penilaian kinerja pegawai itu sendiri menjadi sangat penting peranannya dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja bagi pegawai merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya.

Menurut Sopiah dan Sangadji (2018:350) kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai.

Pegawai dituntut untuk memperlihatkan kinerja yang baik, seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang penting, karena kemajuan organisasi

tergantung dari sumber daya yang dimiliki. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau secara keseluruhan selama periode tertentu, dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2018:50).

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka perlunya diperhatikan masalah kepuasan kerja pegawai, sebagaimana dipaparkan oleh Sinambela (2012:255) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila pegawai merasa puas maka akan nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya melalui peningkatan kinerja kerjanya (Handoko, 2014:193). Hal ini didasari dari penelitian Suardi (2019), Qolbi, *et. al.* (2018), hasil penelitian bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai maka banyak faktor yang mempengaruhinya, antara lain faktor komunikasi, kompetensi, kedisiplinan, lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, *quality of work life* dan lingkungan kerja. Namun dalam hal ini peneliti menentukan pada faktor kepemimpinan dan *quality of work life*. Pemilihan ini didasarkan pada kenyataan bahwa kedua faktor tersebut paling sering muncul dalam teori yang membicarakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan masalah pokok dalam kepemimpinan organisasi dan sangat menentukan berhasil tidaknya kegiatan manajemen. Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, seorang pemimpin perlu

memperhatikan gaya kepemimpinannya, karena gaya kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi cara kerja pegawai, penampilan gaya kepemimpinan akan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya, sebagaimana dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2018:139) bahwa kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena pemimpin dapat menggerakkan orang atau pegawai kearah tujuan yang dicita-citakan, dan akan menjadi anutan dan teladan. Penelitian Hastati (2019), Widiastuti (2017) serta Sutanjar dan Oyon Saryono (2019) bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan Marjaya dan Pasaribu (2019) hasil penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga penelitian ini terdapat *research gap* atau perbedaan penelitian.

Selain itu kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sesuai teori yang dikemukakan Siagian (2016:57) bahwa kepuasan kerja menunjukkan seberapa besar tingkat keseriusan dan tanggungjawab pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Seorang pemimpin harus dapat mewujudkan rasa puas pegawai untuk bekerja, dalam hal ini kepemimpinan sangat diperlukan oleh seorang pimpinan, dimana pemimpin memberikan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pegawai dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat sehingga pegawai merasa puas dalam bekerja. Penelitian Arianto (2018), Harahap, dan Khair (2019) temuan penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Dewi Afsari (2017) hasil temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga dari penelitian tersebut ditemukan *research gap* penelitian.

Kemudian faktor kedua yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah *quality of work life*, sebagaimana diungkapkan oleh Soetjipto (2017:22) bahwa kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) adalah sebagai suatu upaya bagi organisasi yang dilakukan secara sistematis untuk memberikan peluang lebih besar pada setiap pegawai untuk meningkatkan hasil kerja dan kontribusi pegawai pada pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Setiap organisasi dapat menekankan kinerja terbaik yang dihasilkan dengan cara meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawai atau *Quality of Work Life* (QWL). QWL merupakan program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pegawai yang lebih baik (Nawawi, 2015: 53). Semakin baik kualitas kehidupan kerja pegawai maka semakin baik juga kinerja yang diberikan oleh pegawai, sehingga tujuan dari organisasi semakin cepat tercapai. Hal ini tentunya guna mendorong keberhasilan organisasi atas kinerja dan pencapaian target pegawai.

Selain itu *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Sopiha (2018) bahwa kepuasan kerja diartikan sebagai suatu respon emosional seseorang terhadap situasi dan konsisten. Menurut Anantan dan Ellitan (2017:69) bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai seperangkat metode pendekatan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian Rohedi (2017) dan Sariana (2017) bahwa *quality work of life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini dijadikan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan, *quality of work life* terhadap kinerja pegawai, dimana penelitian Widiyanto dan Supriyono (2018), hasil temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan

kerja pegawai sebagai intervening. Sedangkan *quality of work life* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, seperti yang dilakukan oleh Nurbiyati (2014) bahwa ada pengaruh tidak langsung *quality work of life* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Pentingnya masalah kepemimpinan dan *quality work of life*, maka penelitian ini ditentukan pada Bank Sulselbar , sebagai sektor yang bergerak di sektor perbankan yang menawarkan berbagai macam produk-produk perbankan yang ditawarkan. Untuk dapat meningkatkan jumlah nasabah serta mengantisipasi persaingan yang ketat dengan perbankan lainnya, setiap bank menuntut pegawainya agar dapat memberikan kinerja kerja yang baik. Namun dari hasil pra survei yang dilakukan ditemukan bahwa kinerja pegawai belum seluruhnya sesuai dengan harapan organisasi. Kondisi ini terjadi karena terlihat masih kurangnya pimpinan atau atasan dalam memonitor aktivitas kerja pegawai sehari-hari. Kemudian pemberian insentif yang dianggap kurang puas oleh pegawai alasannya pemberian insentif yang tidak merata jumlahnya kepada setiap pegawai. Permasalahan lainnya adalah kurangnya kualitas kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai sehingga hal inilah yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang belum sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka peneliti tertarik untuk membahas tema ini lebih jauh dengan memilih judul : **“Pengaruh Kepemimpinan dan *Quality of work Life* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Sulselbar ”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Sulselbar
2. Apakah *Quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Sulselbar
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sulselbar
4. Apakah *Quality of work life* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sulselbar
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sulselbar
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Sulselbar
7. Apakah *Quality of work life* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Sulselbar

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Sulselbar
2. Untuk menganalisis pengaruh *Quality of work life* terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Sulselbar
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sulselbar
4. Untuk menganalisis pengaruh *Quality of work life* terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sulselbar .
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sulselbar .

6. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Sulselbar .
7. Untuk menganalisis pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Sulselbar .

1.4. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah :

1.4.1. Kegunaan Teoritis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah wawasan kepada peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan dan *Quality of work life* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, sehingga dapat diambil langkah-langkah yang tepat bagi peneliti untuk mengetahui pentingnya arti kinerja dalam suatu perusahaan.

b. Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikankontribusi pengembangan ilmu manajemen khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia

1.4.2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Bank Sulselbar

Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi perusahaan untuk melihat berbagai macam faktor yang mempengaruhi kinerja dari pegawai yang ada, sehingga dapat digunakan sebagai evaluasi bagi peningkatan kinerja bagi setiap pegawai.

b. Bagi pembaca dan pihak lainnya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi maupun sebagai acuan bagi penelitian sejenis, selain itu dapat memberikan wawasan-

wawasan kepada organisasi mengenai pengaruh kepemimpinan, *Quality of work life* terhadap kinerja pegawai sehingga dapat diambil langkah yang tepat untuk mengevaluasi pimpinan bank dalam melakukan perbaikan kualitas kehidupan kerja, sehingga kinerja pegawai meningkat.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti membagi sistematika penulisan ke dalam beberapa bab yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini memuat tentang landasan pemikiran teoritik yang meliputi tinjauan pustaka, konsep dan tinjauan empiris

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN

Pada bab ini berisi uraian tentang kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB IV METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi uraian tentang metode penelitian yang mencakup rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, dan teknik analisis data.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab kelima merupakan hasil penelitian dan permasalahan yang terdiri dari deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis uji konfirmatori faktor (*Confirmatori factor analysis*), evaluasi SEM Amos dengan uji normalitas, uji *outlier*, uji kelayakan *overall model structural*, analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

BAB VI PENUTUP

Bab keenam merupakan bab penutup yang menguraikan mengenai kesimpulan dan saran yang dianggap penting dalam penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan laba usaha tanpa adanya komunitas karyawan yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mengatur tenaga kerja tersebut, sehingga semua tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Manajemen sumberdaya manusia memiliki beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hasibuan (2019 : 10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi Manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah

melalui manfaat sumber daya manusia dan sumber daya manusia lainnya yang memiliki dalam mencapai tujuan tertentu

Menurut Dessler (2017: 61), manajemen sumberdaya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kajian mengenai masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Rlvai (2018 :1) Mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dari beberapa definisi tentang manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu untuk mengelola sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan

Menurut Mangkunegara (2018 : 2) manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

Hamali (2018, 2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Dari definisi manajemen sumber daya manusia yang diungkapkan diatas dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur pengelolaan unsur manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bersama.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan atau organisasi dengan cara rekrutmen dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki karyawan tersebut. Handoko (2014: 64) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik terdapat pada proses rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja yang baik sehingga tujuan perusahaan tercapai. Komponen-komponen yang terdapat pada manajemen sumber daya manusia adalah pengusaha, karyawan, pemimpin atau manajer.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sumber daya manusia, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen personalia yang mengatur dan

mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya.

Menurut Darmawan (2018:2) sumber daya manusia memiliki tiga pengertian sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia adalah personil, tenaga kerja, karyawan yang bekerjadi lingkungan organisasi
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi untuk mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal di organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik untuk mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan. Sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan karyawan dengan tuntutan organisasi. Perkembangan dan produktifitas organisasi sangat tergantung pada pada pembagian tugas pokok dan fungsi berdasarkan kompetensi karyawan.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi, baik itu organisasi pemerintahan maupun swasta, menentukan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam menjalankan setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena

sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Tujuan yang hendak diklasifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Tujuan ini menuntun studi dan praktik manajemen.

Sutrisno, dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia (2020:7-8)*, tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

7. Bertindak sebagai pemeliharaan standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Aspek penting lain dari manajemen sumber daya manusia adalah perannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu dalam kepentingan individu pegawai, kepentingan perusahaan, dan kepentingan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas dan efisiensi perusahaan. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia bervariasi antara satu organisasi perusahaan dan organisasi perusahaan yang lainnya, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2017:9) yaitu:

- a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Dari beberapa sumber di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa Tujuan Sumber Daya Manusia penting bagi setiap organisasi seperti yang sudah disebutkan di atas, dapat memperbaiki tingkat produktivitas dan memperbaiki

kualitas kehidupan kerja sehingga dapat membantu dalam pengembangan strategi khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

2.1.3 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:6-8), ruang lingkup manajemen sumberdaya manusia itu terdiri dari fungsi manajerial dan fungsi operasional. Di bawah ini merupakan ruang lingkup dari sumber daya manusia:

a. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Perencanaan dilakuakn dengan menetapkan program kepegawaian. Profram kepegawaian tersebut meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian, dan faktor fisik. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semuakaryawan agar mau bekerjasama dan bekerja efekyif dan efisien dalam

membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya.

4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan.

b. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemutusan hubungan kerja.

1) Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk memperoleh sumber daya manusia dengan tepat dari segi kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia menjadi lingkup pekerjaan atau tanggung jawab dari divisi Sumber Daya Manusia.

Pengadaan meliputi:

- (a) Perencanaan SDM: Cara untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia agar dapat melaksanakan tugas mencapai tujuan perusahaan. Proses ini meliputi penentuan kualifikasi yang dipersyaratkan dan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan.
- (b) Penarikan SDM: Usaha menarik dan menyediakan sumber daya manusia baru untuk kebutuhan perusahaan dari dalam dan luar perusahaan.

- (c) Mengadakan seleksi SDM: Langkah pemilihan calon pegawai yang memasukkan lamaran ke perusahaan. Seleksi ini dilakukan untuk memperoleh pegawai yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan sebagai standar.
- (d) Penempatan: Proses mencocokkan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, sekaligus memberi tugas dan pekerjaan kepada calon pegawai.
- (e) Orientasi: Proses terakhir dari pengadaan sumber daya manusia, berisi kegiatan pemberian instruksi, perintah, pengenalan pendahuluan tentang situasi dan kondisi perusahaan. Informasi yang diberikan dalam orientasi bersifat umum, berkaitan dengan kebijakan, prosedur perusahaan dan lain-lain.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3) Pemberian Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layaknya diartikan dapat menentukan kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4) Pengintegrasian Pegawai

Di saat perusahaan telah memperoleh pegawai, melatih dan mengembangkan serta memberi balas jasa secara adil atau layak, tapi perusahaan

tetap mengalami masalah sulit, yaitu pengintegrasian (*integration*) pegawai. Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh kesamaan kepentingan pegawai, perusahaan, dan masyarakat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan atau kebijakan terkait masalah sumber daya manusia, seperti keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, sabotase dan lain sebagainya.

5) Pemeliharaan Pegawai

Fungsi pemeliharaan (*maintenance*) pegawai berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yakni sikap positif terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya. Pemeliharaan sikap positif dipengaruhi oleh proses hubungan kerja yang berlangsung dalam perusahaan tercermin dalam hubungan industrial. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat dicapai melalui program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), serta program pelayanan dan jaminan sosial tenaga kerja.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik makan akan sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadran untuk mantaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma perusahaan.

7) Pemberhentian atau Pemutusan Hubungan Kerja

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerjaseseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun,

dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

2.1.4 Pengertian Kepemimpinan

Salah satu unsur utama organisasi adalah bahwa organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur, di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu. Istilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hierarki (*hierarchy*). Konsekuensi dari adanya hierarki ini, bahwa di dalam organisasi harus ada pimpinan atau kepala dan bawahan atau staf.

Tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang-orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Kepemimpinan mengubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan.

Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Maka, organisasi apapun yang berhasil, memiliki satu sifat umum yang menyebabkan organisasi tersebut dapat dibedakan dengan organisasi yang tidak berhasil. Sifat dan ciri umum tersebut adalah kepemimpinan yang efektif dan inspiratif.

Menurut Mulyadi (2015:140) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan pimpinan dalam sebuah organisasi. Karena posisi manajemen memiliki tingkat otoritas yang diakui secara formal, seseorang bisa memperoleh peran pemimpin hanya karena posisinya dalam organisasi tersebut. Namun, tidak semua pemimpin adalah pimpinan, demikian pula sebaliknya tidak semua

pimpinan adalah pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan hak-hak formal tertentu kepada para pemimpinnya, bukan jaminan bahwa mereka mampu memimpin dengan efektif. Kita menemukan bahwa kepemimpinan non formal yaitu, kemampuan untuk memengaruhi orang lain yang muncul dari luar struktur formal organisasi, sering kali sama pentingnya dengan atau malah lebih penting daripada pengaruh formal.

Menurut Wijono (2018:2) kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat memengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan secara individu maupun organisasi.

Selain itu, diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan para pengikutnya yang menjadi para pelaksana untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi. Lingkup kepemimpinan tidak hanya terbatas pada permasalahan yang terkait dengan situasi internal organisasi, melainkan juga mencakup permasalahan yang terkait dengan situasi internal organisasi. Dalam konteks penugasan pengembangan SDM, secara internal seorang manajer harus dapat menggerakkan anggota yang dipimpinnya sedemikian rupa, sehingga tujuan pengembangan SDM dapat dicapai secara maksimal sesuai dengan potensi dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pengikutnya.

Sudiro (2020:130) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Jadi, kepemimpinan merupakan suatu proses yang meliputi tiga faktor, yaitu pemimpin, pengikut, dan faktor situasi. Dari ketiga elemen itu tentunya yang mempunyai kemungkinan paling besar untuk dikendalikan adalah pemimpin. Bagaimana seorang pemimpin mampu

mengusahakan agar bawahan memenuhi tugas-tugas organisasi, yang mana sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan. Selain itu, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi perubahan yang sangat cepat dari situasi yang ditimbulkan oleh lingkungan organisasi yang sangat kompleks dan mempunyai sifat tak terkendali (*uncontrollable*).

Menurut Thoha (2017:9) bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa saja terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya memengaruhi perilaku orang-orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Sutrisno (2020:218) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok, maka paling tidak ada tiga implikasi penting, yakni:

Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiapan menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Kedua, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Ketiga, kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi perilaku pengikut sejumlah cara. Sesungguhnya para pemimpin telah memengaruhi pegawai untuk melakukan pengorbanan pribadi demi organisasi. Untuk alasan ini, diharapkan para pemimpin mempunyai kewajiban khusus untuk mempertimbangkan etika dari keputusan mereka.

2.1.5 Gaya Kepemimpinan

Kinerja kepemimpinan sangat bergantung pada organisasi maupun gaya kepemimpinan. Pemimpin bisa efektif dan tidak efektif dalam situasi tertentu. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dibutuhkan kemauan untuk belajar bagaimana melatih pemimpin secara efektif, namun juga menciptakan lingkungan organisasi yang pemimpinnya mampu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin.

Badu dan Djafri (2017:33) gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan. Adapun tiga gaya kepemimpinan yang diungkapkan oleh Badu dan Djafri (2017:34) yaitu:

1. Gaya kepemimpinan Autokratis adalah gaya pemimpin yang mendasarkan keputusan dan kebijakan dari dirinya secara penuh. Gaya ini membuat pemimpin mengontrol setiap aspek pelaksanaan kegiatan yang mana ia akan memberitahu target utama dan target minor yang perlu dikejar dan cara untuk mencapai target tersebut.
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan kewenangan secara luas adil dan luas. Gaya ini menuntun pemimpin untuk melibatkan anggota sebagai tim yang utuh dalam menyelesaikan perkara yang dihadapi. Pemimpin memberikan segala informasi terkait tugas, pekerjaan dan tanggung jawab anggotanya.
3. Gaya kepemimpinan kendali bebas, mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai

Menurut Chaniago (2017:43) gaya kepemimpinan (*leadership style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap

filsafat, keterampilan dan sikapnya. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun non ekonomis), berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya, jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

Selain gaya kepemimpinan diatas, terdapat gaya lainnya yaitu gaya otokratik, partisipatif, dan bebas kendali (*free rein* atau *laissez faire*). Pemimpin otokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintaknya. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antara lain: memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

Sementara itu, pemimpin partisipatif lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak. Adapun pemimpin bebas kendali menghindari kuasa dan tanggungjawab, kemudian menggantungkan kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Diantara ketiganya, kecenderungan umum yang terjadi adalah kearah penerapan praktek partisipasi secara lebih luas karena dianggap paling konsisten dengan perilaku organisasi yang *supportif*.

Menurut Sedarmayanti (2017:364) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku bisa dipengaruhi beberapa faktor, seperti: nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, dan sikap yang ada dalam diri pemimpin. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan ahli mendasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ikut menentukan efektivitas dalam pemimpin.

Tristina dan Widagdo (2019:31) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain.

Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utamapimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika dimintabawahan.

Thoha (2017:49) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan memengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Gaya kepemimpinan diidentifikasi menjadi dua kategori gaya yakni: gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya demokratis. Kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara itu gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

2.1.6 Indikator Kepemimpinan

Adapun yang menjadi indikator-indikator kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2015:473) adalah sebagai berikut:

- a. Integritas (integrity), merupakan salah satu atribut terpenting/kunci yang harus dimiliki seorang pemimpin berkaitan dengan konsistensi dalam tindakan-tindakan serta nilai-nilai visi yang ingin dicapai untuk perusahaan.
- b. Kompeten (competency), adalah ketrampilan yang diperlukan seorang pemimpin yang ditunjukkan oleh kemampuannya dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang tinggi dalam suatu fungsi sebagai seorang pimpinan.

- c. Konsistensi (*consistency*), artinya ketetapan serta kemantapan dalam bertindak mengenai kebijakan yang mencerminkan suatu konsistensi dalam menghadapi permasalahan yang sedang dialami perusahaan.
- d. Loyal (*loyalty*), artinya mutu dari sikap setia (*loyal*) dengan tindakan memberi atau menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan seorang pimpinan kepada bawahannya.
- e. Terbuka (*openess*), artinya keterbukaan pemimpin dengan bawahan dalam menerima masukan, saran dalam mengambil keputusan sehingga tercipta hubungan kerjasama yang baik.

2.1.7 Pengertian *Quality Of Work Life*

Kualitas kehidupan kerja berangkat dari pemikiran filsafat manusia, yang kemudian diambil sebagai suatu paradigma dalam sistem manajemen sebagai hakikat tentang manusia dalam melakukan aktivitas kerja. Hakikat bekerja merupakan suatu pemikiran yang dalam penerapannya di lingkup organisasi atau perusahaan dijabarkan sebagai model pengelolaan organisasi dan memperlakukan anggota organisasi atau tenaga kerja secara manusiawi. Artinya sebagai suatu filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi, dan manusia bukan sekedar bagian dari suatu sistem seperti mesin, yang apabila salah satu digerakkan maka yang lainnya bergerak layaknya gir, rantai, mur, sekrup, dan poros yang berputar. Namun manusia adalah pengendali mesin, mendesain dan merencanakan serta menghidupi proses dan sistem produksi sehingga hasil dari suatu pekerjaan memiliki makna dan daya tarik (*daya jual*) yang penting bagi manusia lain di luar sistem produksi.

Soetjipto (2017:22) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) sebagai suatu upaya perusahaan yang dilakukan secara sistematis

untuk memberikan peluang lebih besar pada setiap karyawan untuk meningkatkan hasil kerja dan kontribusi karyawan pada pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kualitas kehidupan kerja juga memiliki makna supervisi yang berjalan baik, iklim kerja dan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pekerjaan, sistem remunerasi yang baik, insentif dan reward, serta kompetisi yang fair. Kualitas kehidupan kerja dalam perusahaan merupakan upaya manajemen sumber daya manusia memainkan peranannya untuk aktif dan lebih kreatif untuk mendorong kinerja karyawan, dan mengoptimalkan potensi diri serta keterampilan karyawan untuk mencapai kinerja perusahaan dengan cara melibatkan karyawan untuk berpartisipasi meningkatkan kualitas kehidupannya.

Cascio (2016) menjelaskan mengenai cara pandang tentang *Quality of Work Life* atau yang sering disebut dengan kualitas kehidupan kerja. “Ada dua cara untuk melihat apa arti *Quality of Work Life*. Satu cara menyamakan *Quality of Work Life* dengan serangkaian kondisi dan praktik organisasi yang objektif (misalnya Promosi dari dalam kebijakan, pengawasan demokratis, keterlibatan karyawan, kondisi kerja yang aman). Cara lain menyamakan *Quality of Work Life* dengan persepsi karyawan bahwa karyawan aman, relatif puas, memiliki kecocokan kehidupan kerja yang wajar dan mampu tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Cara ini menghubungkan *Quality of Work Life* dengan tingkat dimana kebutuhan manusia secara penuh terpenuhi”. Dari pengertian tersebut, ada dua cara untuk melihat arti *Quality of Work Life*, yaitu (1) membandingkan *Quality of Work Life* dengan kondisi organisasi yang sebenarnya seperti penerapan kebijakan perusahaan mengenai promosi kerja, pengawasan yang demokratis, keterlibatan, karyawan, dan kondisi kerja yang aman; (2) membandingkan *Quality of Work Life* dengan persepsi karyawan bahwa

karyawan merasa aman, terpenuhi kebutuhan personalnya serta mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia.

Wirawan (2015) mengartikan kualitas kehidupan kerja berarti memiliki pengawasan yang baik, kondisi kerja yang baik, upah dan tunjangan yang baik, dan pekerjaan yang menantang dan menarik. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen yang dialami individu sehubungan dengan kehidupan karyawan di tempat kerja.

Soemarsono dalam Alfani (2018:4) menyatakan bahwa *Quality of Work Life* sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus. Kualitas kehidupan kerja telah memberikan harapan terhadap kepuasan pekerja mengenai kebutuhan- kebutuhan personil melalui pengkayaan pengalaman dalam organisasi. Filosofi dasar dari konsep tersebut adalah peningkatan kualitas kehidupan kerja berasal dari semua *effort* pada setiap level organisasi untuk mendapatkan human dignity (sesuatu yang sangat bernilai) dan *growth* (pertumbuhan).

Morin dan Morin dalam Hermawati dan Nasharuddin (2016:1) mendefinisikan *quality of work life* (kualitas kehidupan kerja) sebagai bangunan konsep multidimensional yang menawarkan kepuasan dalam kehidupan kerjadan keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan, dimana hal ini tercermin dalam perasaan memiliki kelompok kerja, rasa menjadi diri sendiri, rasa mendapat penghargaan dan dihormati. *Quality of work life* ini berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri yang menyangkut mengenai desain syarat pekerjaan, lingkungan kerja, proses pengambilan keputusan dan pengawasan perilaku,

kondisi kerja serta keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan.

2.1.8. Aspek *Quality Of Work Life*

Walton (dalam Aprilina et al, 2019:89) menyatakan kualitas kehidupan kerja memiliki delapan aspek utama, yakni:

a. Imbalan yang adil dan sesuai

Tolak ukur imbalan yang adil meliputi pembagian keuntungan dan hasil, hubungan antara penawaran dan permintaan dan rata-rata gaji penduduk menunjukkan apakah ada keadilan dalam pembayaran. Imbalan yang sesuai bukan hanya memenuhi kebutuhan pekerja tetapi juga harus memiliki perbedaan yang signifikan antara upah jika dibandingkan dengan fungsi yang sama di perusahaan lain.

b. Kondisi kerja yang aman dan sehat

Dimensi ini mencakup lingkungan fisik dan jam bekerja. Hal ini terkait dengan kesehatan lingkungan kerja yakni situasi yang mengurangi risiko kecelakaan dan masalah kesehatan pegawai saat melakukan pekerjaan. Pengaturan jam kerja yang wajar dengan memperhitungkan daya tahan manusia yang terbatas dalam melakukan pekerjaan.

c. Kesempatan menggunakan dan mengembangkan kemampuan diri

Dimensi ini mencakup memberikan otonomi tertentu kepada karyawan (kesempatan untuk membuat keputusan terkait pelaksanaan tugas), kesempatan untuk melakukan berbagai macam tugas, penilaian kinerja untuk mengetahui kualitas kinerja dan pemberian tanggung jawab pekerjaan.

d. Kesempatan pertumbuhan dan pengembangan yang berkelanjutan

Hal ini berhubungan dengan peluang untuk pertumbuhan profesional, keamanan dan stabilitas kerja. Aspek ini dihubungkan dengan kesempatan mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan peningkatan kesempatan menggunakan pengetahuan dan keterampilan baru.

e. Integrasi sosial di tempat kerja

Integrasi sosial di tempat kerja menggambarkan rasa komunitas, relasi sosial, kesetaraan sosial, mobilitas sosial dan tidak adanya prasangka. Hal ini terkait kesempatan yang setara tanpa perlakuan diskriminatif.

f. Konstitusionalisme di tempat kerja

Keberadaan konstitusionalisme untuk melindungi pekerja dari tindakan yang kejam. Aspek tersebut terkait perlindungan pekerja, privasi, kebebasan ekspresi, perlakuan adil dan kesetaraan didepan hukum.

g. Kerja dan ruang kehidupan keseluruhan

Karyawan tidak boleh memaksakan diri terus menerus. Kerja keras terus menerus menyebabkan ketegangan fisik dan psikologis. Oleh karena itu, harus ada keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Hal tersebut digambarkan melalui peran yang seimbang di tempat kerja, perubahan geografis, waktu untuk rekreasi bersama keluarga dan stabilitas waktu.

h. Relevansi sosial kehidupan kerja

Relevansi sosial kehidupan kerja menggambarkan sejauhmana perusahaan menunjukkan tanggung jawab sosial terhadap lingkungan yang berpengaruh terhadap peningkatan harga diri karyawan. Hal tersebut digambarkan sebagai citra perusahaan, kebanggaan karyawan terhadap pekerjaan, integrasi komunitas, kualitas produk atau layanan dan praktek ketengakerjaan.

Sedangkan menurut Albrecht dalam Hilsan (2017:20) mengatakan bahwa aspek-aspek kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) adalah sebagaiberikut:

a. Pekerjaan yang patut dikerjakan yaitu pekerjaan yang bermanfaat bagi tujuan-tujuan organisasi dan meminta bagian keterampilan, pengetahuan dan kesanggupan para karyawan.

- b. Kondisi kerja yang memadai, seperangkat kondisi fisik dan psikologis yang cukup manusiawi dan aman, di sekelilingi tempat pelaksanaan pekerjaan.
- c. Upah dan keuntungan yang memadai sebagai imbalan kerja yang baik.
- d. Jaminan kerja, mengetahui bahwa seseorang punya harapan masa datang bila dia mau bekerja.
- e. Supervisi yang cukup perlakuan yang positif, bersikap mendukung dan menyetujui oleh atasannya serta orang-orang yang berada dari kalangan yang lebih tinggi.
- f. Kondisi kerja yang aman dan sehat. Individu tidak ditempatkan kepada keadaan yang dapat membahayakan fisik dan kesehatan mereka, waktu kerja mereka juga sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
- g. Umpan balik atas hasil pekerjaan seseorang, pengakuan dan penghargaan terhadap jasa seseorang bagi tujuan-tujuan organisasi.
- h. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam keterampilan kerja dan pertanggung jawaban, pekerjaan yang secara bertahap lebih menantang, yang mengembangkan atau mendorong peningkatan keterampilan.
- i. Kesempatan yang wajar untuk maju berdasarkan jasa, kesempatan untuk latihan, kenaikan ke kedudukan manajemen yang lebih tinggi, serta kesempatan bersaing secara sehat untuk memperoleh kenaikan tingkat.
- j. Iklim sosial yang positif, yaitu lingkungan kerja yang mantap, secara psikologis mendorong, serta manusiawi dalam hal nilai dan proses antar pribadi.
- k. Keadilan dan perlakuan yang wajar terhadap semua orang, yaitu perasaan bahwa orang-orang yang memimpin menghargai dan menekankan kejujuran serta perlakuan sama terhadap semua karyawan, tanpa membedakan latar belakang sosial atau suku bangsa.

Sedangkan menurut Cascio (2016) ada beberapa aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan kerja diantaranya:

a. Partisipasi sumber daya manusia

Sebuah organisasi harus terus menerus berusaha untuk memberikan kesempatan bagi setiap sumber daya manusia dalam perusahaan untuk ikut berpartisipasi secara aktif dalam melaksanakan tugas pokok organisasi, sesuai dengan bidang tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian setiap karyawan akan memperoleh kesempatan untuk menyampaikan kreativitas, gagasan, ide, inovasi dan saran pendapat serta kritik sebagai kontribusinya dalam menjalankan tugas pokok organisasinya yang akan menumbuhkan perasaan diterima, senang dan puas pada karyawan dalam bekerja.

b. Pengembangan karir

Setiap sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi pasti menginginkan dan mendambakan karirnya akan meningkat setahap demi setahap, melalui promosi dari satu jabatan atau posisi ke jabatan ataupun posisi yang lebih tinggi atau lebih baik sesuai dengan kemampuan, prestasi dan peraturan yang berlaku. Selain itu karyawan juga bisa diberikan kesempatan untuk pengembangan dirinya semisal pelatihan, pendidikan ataupun evaluasi kinerja.

c. Penyelesaian konflik

Penyelesaian konflik sangat diperlukan dalam satu organisasi. Aspek ini juga sangat sensitive dalam kehidupan organisasi. Setiap saat mungkin saja terjadi konflik yang bersumber pada sentuhan emosi dalam mewujudkan hubungan kerja, antara sesama personil, atau antara personil dengan unsur manajer sehingga menimbulkan perasaan kecewa, tertekan, frustrasi dan stres. Untuk itu sebuah organisasi harus difokuskan untuk mampu menyelesaikan konflik

dengan cara misalnya: membudayakan keterbukaan, keadilan, kejujuran objektif (menghindari perilaku memihak).

d. Komunikasi

Komunikasi secara terbuka baik melalui manajemen langsung maupun melalui serikat pekerja, pertemuan grup. Perlu disadari bahwa setiap karyawan dilingkungan organisasi juga memerlukan hubungan manusiawi yang efektif dan efisien dalam bekerja sehari-hari. Untuk itu sebuah organisasi perlu mengembangkan dan menciptakan kemampuan komunikasi guna menciptakan hubungan individual yang baik bagi setiap karyawan selama jam bekerja maupun diluar jam kerja.

e. Keamanan kerja

Perusahaan hendaknya menjamin rasa aman bagi karyawannya. Rasa aman disini berkaitan dengan misalnya: jaminan bahwa karyawan akan tetap terus bekerja dalam perusahaan tanpa ada pemutusan hubungan kerja sepihak oleh perusahaan, status karyawan tetap, program pensiun atau jaminan hari tua bagi seluruh karyawan.

f. Kompensasi yang layak dan seimbang

Pemberian kompensasi dalam arti upah atau gaji sangat besar pengaruhnya pada perasaan puas, senang dan terjamin posisi atau kedudukan dan masa depan setiap personil dalam bekerja. Besarnya kompensasi hendaknya mencerminkan status ataupun posisi serta tanggung jawab pekerjaan yang hendak dipikul oleh karyawan dalam suatu perusahaan.

g. Kebanggaan pada organisasi

Kebanggaan pada diri seseorang karyawan akan semakin terasa apabila seorang pegawai tidak hanya mendapatkan penghasilan untuk keuntungan pribadi tetapi juga makna itu akan semakin terasa jika perusahaan telah

berhasil memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri dan memperbaiki citra perusahaan dengan memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan bagi masyarakat, dan lebih peduli terhadap lingkungan. Kebanggaan kepada organisasi juga akan berkembang jika pelaksanaan tugas pokok yang dibutuhkan masyarakat itu dinilai sebagai kegiatan profesional yang aktif, produktif, dan berkualitas oleh karyawan sehingga karyawan merasa bangga karenanya.

h. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja ini berhubungan dengan pemberian perlindungan pada sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaannya baik fisik maupun psikis. Dari segi fisik antara lain berupa pekerjaan yang dapat mengakibatkan kecelakaan, lingkungan yang tidak aman dan sehat dan hal-hal lain yang dapat mengancam keselamatan jiwa. Sedangkan dari segi psikis misalkan ancaman diberikan hukuman berat berupa pemberhentian, beban kerja dan tanggung jawab yang terlalu berat sehingga mudah menimbulkan stres. Sedangkan kesehatan kerja ini misalnya: berkaitan dengan menyediakan waktu cuti ataupun rekreasi untuk menghindari stress, menyediakan dana bantuan berobat bagi karyawan, ataupun bentuk asuransi kesehatan lainnya.

2.1.8. Indikator *Quality Of Work Life*

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur *Quality Of Work Life* menurut Walton dalam Kustono dan Sitorus (2016:206). Indikator tersebut ialah:

1. Komunikasi, yakni menyampaikan informasi yang dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja atau melalui pertemuan kelompok, dan dapat pula melalui sarana publikasi perusahaan, seperti papan buletin, majalah perusahaan, dan lain-lain. Komunikasi yang

lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pekerja/ karyawan dan disampaikan tepat pada waktunya dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja positif.

2. Pemberdayaan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.
3. Penghargaan dan pengakuan, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.
4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.

2.1.9. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal. Akan tetapi, dalam kenyataannya, di Indonesia dan beberapa negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal.

Menurut Hasibuan (2019:202) bahwa : Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kemudian Hamali (2016:200) bahwa : Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerjaan dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

Sinambela (2017:302) bahwa : “Kepuasan kerja merupakan tingkat efeksi positif seseorang pekerja, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya, sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi kerja “.

Dari definisi-definisi para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan dan menilai segala aspek yang ada didalam pekerjaan, sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan bahagia atau tidak bahagia terhadap situasi kerja, lingkungan kerja, dan rekan kerja. Apa yang dirasakan oleh pegawai tersebut bias positif atau negatif tergantung persepsi terhadap pekerjaannya.

Menurut Pella (2020 : 2) mengatakan bahwa : Pegawai yang puas sangat mendukung pembentukan suasana positif di tempat kerja. Pegawai yang tidak puas akan berperilaku sebaliknya, mereka akan merusak suasana lingkungan kerja. Pegawai yang tidak puas akan memiliki tiga aktivitas yang sama, yakni menyeluruh, mengkritik dan menyalahkan. Pegawai yang tidak puas akan sangat sulit berkonsentrasi pada pekerjaan.

Kepuasan kerja (*job statisfaction*) pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan

prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Badriyah (2015:229) mengemukakan bahwa : “Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan pegawai terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja”.

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada pegawai yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja mengandung dua unsur penting, yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Nilai yang ingin dicapai tersebut adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

2.1.10. Tujuan dan Fungsi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah untuk mencapai kematangan psikologis dan akan menjadi frustrasi yang menyebabkan pegawai akan senang melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah atau bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan mengakibatkan turunnya kinerja pegawai dan sebaliknya. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti yang penting, baik

bagi pegawai maupun perusahaan terutama karena menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja.

Luthans (2016) bahwa fungsi kepuasan kerja adalah:

- 1) Untuk meningkatkan disiplin pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai akan datang tepat waktu dan akan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- 2) Untuk meningkatkan semangat kerja pegawai dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan.
- 3) Mewujudkan perasaan apa yang diharapkan pegawai dan perusahaan. Sehingga timbul kerjasama yang baik antara perusahaan dan pegawai.

Tujuan pengukuran kepuasan kerja bagi para pegawai, Kuswadi (2014) adalah :

- 1) Mengidentifikasi kepuasan pegawai secara keseluruhan, termasuk kaitannya dengan tingkat urutan prioritasnya urutan faktor atau atribut tolak ukur kepuasan yang dianggap penting bagi pegawai. Prioritas yang dimaksud dapat berbeda antara para pegawai dari berbagai bidang dalam organisasi yang sama dan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- 2) Mengetahui persepsi setiap pegawai terhadap organisasi atau perusahaan. Sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan pegawai lain.
- 3) Mengetahui atribut-atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis *critical performant attributes* yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pegawai. Atribut yang bersifat kritis tersebut merupakan prioritas untuk diadakannya peningkatan kepuasan pegawai.
- 4) Apabila memungkinkan, perusahaan atau instansi dapat membandingkannya dengan indeks milik perusahaan atau instansi saingan atau yang lainnya.

2.1.11. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2017:120) menyatakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai antara lain:

1) Gaji atau kesejahteraan (pay)

Salah satu bentuk komponen financial yang diterima pegawai pada periode waktu tertentu atau kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi yang dirancang dan dikelola dengan prinsip adil dan layak.

2) Kesempatan Promosi jabatan

Proses pemindahan dan penempatan seorang pegawai pada posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya yang memberi tantangan, tanggung jawab, otoritas, status dan imbalan yang lebih besar dari jabatan yang mereka duduki sebelumnya.

3) Rekan kerja (*cowokers*)

Kesempatan yang dimiliki oleh pekerja untuk bekerja sama dengan pekerja yang lainnya, sehingga mereka dapat bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam bekerja.

4) Mutu pengawasan.

Kemampuan atasan yang dalam hal ini bertindak sebagai pengawas dalam pemberian bantuan teknis dan dukungan perilaku pada pegawai demikian pula partisipasi yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja pegawai.

5) Jenis pekerjaan atau pekerjaan itu sendiri.

Sikap pekerja terhadap karakter pekerjaan seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi, dan umpan balik kerja.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki dalam Triatna (2015:110), menyatakan bahwa : “kepuasan kerja akan banyak dipengaruhi oleh reward dan

panishment yang diterima dan dipersepsikan oleh individu yang bersangkutan“, selain itu kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja pegawai dan persepsi terhadapnya. Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerja memberi kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang tidak akan puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting.

4) Keadilan

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

5) Komponen genetik

Komponen kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.1.12 Indikator Kepuasan Kerja Pegawai

Menurut Sinambela (2017:324), mengajukan empat dimensi pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

1) Tantangan Pekerjaan

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang kurang menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Dibawah kondisi menantang-menantang. Sebagian besar pekerjaan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Reward yang memadai

Kecenderungan pekerjaan dalam menginginkan system penghasilan dan kebijakan promosi yang adil, tidak mendua dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerjaan menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerjaan mencari uang dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerjaan yang mencari kewenangan, promosi perkembangan pribadi, dan status sosial.

3) Kondisi kerja yang memadai.

Perhatikan pekerjaan pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerjaan cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Pegawai cenderung bekerja dilokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas modern, serta peralatan yang mencukupi.

4) Kolega yang mendukung

Pekerjaan selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang

pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerjaan dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

Menurut Afandi (2018:82), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut

:

a) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

b) Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

c) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

d) Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

e) Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.13. Pengertian Kinerja Pegawai

Bekerja merupakan kegiatan dan bagian dari hidup manusia untuk mengubah keadaannya menjadi lebih baik dalam suatu alam lingkungannya. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan, memelihara, dan mempertahankan hidup. Dalam proses pencapaian kebutuhan yang diinginkan tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya. Melalui bekerja dan bertambahnya pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Oleh karenanya, dalam proses bekerja itulah seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seorang individu atau kelompok orang dari keseluruhan pelaksanaan tugas selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dan hasil yang diharapkan (Mubarok, 2017:77).

Menurut Sedarmayanti (2017:285) kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, melainkan tindakan itu sendiri.

Menurut Ricardianto (2018) kinerja adalah suatu gambaran tentang tingkat capaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan target sasaran yang meliputi tujuan visi dan misi organisasi tersebut yang diatur dalam rencana strategis suatu organisasi.

Suatu implementasi kinerja tersebut bisa dilakukan karyawan yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, motivasi dan juga kepentingan. Kinerja ini sendiri dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memperlakukan dan menghargai karyawannya. Berdasarkan konsep manajemen kinerja dapat

dikatakan cara untuk mengatur individu dan unsur-unsur yang ada di dalamnya bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada pemimpin dan karyawannya tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana cara untuk mencapainya tersebut sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Indrasari (2017:51) menjelaskan bahwa, kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sopiah dan Sangadji (2018:350) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud di sini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Menurut Tsauri (2014:4) kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*Individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*). Organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya

dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa uraian definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang.

2.1.14 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur, digunakan untuk mengukur, menilai, mempengaruhi sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggungjawabnya. Penilaian kinerja digunakan perusahaan perusahaan untuk menilai kinerja pegawai atau mengevaluasi hasil pekerjaan pegawai. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi pegawai, manajer bagian/divisi SDM, dan bagi perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2017:325) tujuan penilaian kinerja pegawai dibedakan menjadi:

1. Tujuan penilaian yang berorientasi masa lalu:
 - a. Mengendalikan perilaku pegawai, menggunakannya sebagai instrument memberi ganjaran, hukuma, dan ancaman.
 - b. Mengambil keputusan kenaikan gaji dan promosi.
 - c. Menempatkan pegawai agar melaksanakan pekerjaan tertentu.
2. Tujuan penilaian yang berorientasi masa depan bila dirancang tepat, penilaian ini dapat:
 - a. Membantu pegawai semakin mengerti perannya dan mengetahui jelas fungsinya.

- b. Merupakan instrumen membantu pegawai mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri dikaitkan peran dan fungsi perusahaan.
- c. Menambah kebersamaan antara pegawai dan penilai sehingga pegawai memiliki motivasi kerja, senang bekerja, dan mau memberi kontribusi yang banyak pada perusahaan.
- d. Merupakan instrumen untuk memberi peluang bagi pegawai untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dipantau sendiri.
- e. Membantu mempersiapkan pegawai memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
- f. Membantu berbagai keputusan SDM dengan memberi data pegawai secara berkala.

Supanto (2019:184) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program, dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat instrinsik maupun ekstrinsik.

Sedangkan menurut Abdullah (2014:21) penilaian kinerja mempunyai tujuan antara lain:

1. Pengembangan. Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu *ditraining* dan membantu evaluasi hasil *training*. Dan juga dapat membantu

pelaksanaan *conseling* antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

2. Pemberian *reward*. Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi. Beberapa organisasi juga menggunakannya untuk pemberhentian pegawai.
3. Motivasi. Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, dan rasa percaya diri dalam bekerja.
4. Perencanaan SDM. Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan, serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi. Dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
6. Komunikasi. Penilaian kinerja merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Sopiah dan Sangadji (2018:353) menyatakan bahwa penilaian adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok. Tujuan umum penilaian kinerja adalah mengevaluasi dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para pegawai yang pada akhirnya mencapai efektivitas organisasi.

Menurut Wahjono (2020:80) penilaian kinerja sangat diperlukan sebagai *feedback* dari serangkaian kegiatan dalam organisasi. Penilaian kinerja sangat diperlukan karena didalam kegiatan penilaian kinerja setiap karyawan di dalam organisasi akan dinilai dan dievaluasi prestasi kerjanya. Kegiatan ini diharapkan dapat memperbaiki kinerja karyawan, disamping manfaat-manfaat yang lain, yaitu:

1. Penyesuaian kompensasi.
2. Keputusan-keputusan penempatan.

3. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Perencanaan dan pengembangan karier.
5. Mengetahui kesalahan-kesalahan tentang penyimpangan proses *staffing*, ketidakakuratan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang kurang adil, dan lain-lain tantangan eksternal.

2.1.15 Indikator Kinerja Pegawai

Untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui lima indikator Asnawi (2019:14) yaitu:

- 1) Kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target *output* yang harus dihasilkan perorang per jam kerja.
- 2) Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
 - Melakukan pekerjaan sesuai dengan *operation manual*
 - Melakukan pekerjaan sesuai dengan *inspection manual*
- 3) Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu., karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *deadline* yang telah ditentukan.
- 4) Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Datang tepat waktu dan melakukan beberapa pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.

- 5) Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.
- Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan.
 - Menghargai rekan kerja satu sama lain.
 - Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

2.2. Tinjauan Empirik

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Analisis Data | Hasil Penelitian |
|-------------------------|--|--|------------------------------------|--|
| Hastati (2019) | Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, <i>Quality Of Work Life</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Di Hotel Dinasti Kota Makassar | Kepemimpinan Kepuasan kerja <i>Quality of work life</i> Kinerja karyawan Perilaku karyawan | Analisis Jalur | Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku karyawan. <i>QWL</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan. <i>QWL</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan |
| Nurbiyati, Titik (2014) | Pengaruh <i>quality of work life</i> (QWL) terhadap kinerja pegawai dengan disiplin dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening | <i>Quality of work life</i> Disiplin Kepuasan kerja Kinerja pegawai | Analisis regresi dan analisis path | Dari analisis data diperoleh hasil secara parsial QWL berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai namun tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja. Secara simultan QWL, disiplin kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu ada pengaruh tidak langsung (QWL terhadap kinerja melalui disiplin kerja) lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung terhadap kinerja. Kemudian ada pengaruh tidak langsung (QWL terhadap kinerja melalui kepuasan kerja) lebih besar dibandingkan pengaruh langsung (QWL terhadap kinerja) |

| Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Analisis Data | Hasil Penelitian |
|---|--|--|----------------------------------|--|
| Rahmani, Ghaniyyu dan Ahyar Yuniawan (2015) | Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Keadilan Distributif terhadap Kepuasan kerja (studi kasus pada PT. Energi Mega Persada, Tbk. Jakarta) | Kepemimpinan Keadilan distributif Kepuasan kerja | Analisis regresi berganda | Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja |
| Suardi (2019) | Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri, Tbk. Kantor Cabang Pontianak | - Kepuasan kerja - Kinerja pegawai | Analisis regresi sederhana | Berdasarkan hasil analisis data, F hitung dengan signifikansi 0,018 karena signi-fikansi < alpha (0,05) maka Ho ditolak: artinya ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. |
| Ika Widiastuti (2017) | Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung | Kepemimpinan Kinerja pegawai | Analisis Regresi Linier Berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Secara simultan, kepemimpinan ber-pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan pengaruh sebesar 53%, dan sisanya sebesar 47% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti. Demikian pula secara parsial, kepemimpinan mengarahkan dankepemimpinan dukungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Kepemimpinan yang ditelitimelalui dimensi mengarahkan dan dimensi dukungan mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa antara kepemim- pinan dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat kuat dan mempunyai arah |

| Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Analisis Data | Hasil Penelitian |
|---|---|--|----------------------------|---|
| | | | | hubungan yang positif. |
| Qolbi, Tazkiyah Ainul, et.al. (2018) | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jawa Barat dan Banten Syariah Tasikmalaya | Kepuasan kerja Kinerja karyawan | Analisis regresi sederhana | Berdasarkan analisis regresi linear sederhana, bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena tingkat signifikansi yang dimiliki variabel kepuasan kerja $< 0,05$. |
| Arianto, Nurmin (2018) | Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja dan Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Gada Rajawali Dunia | Kepemimpinan Kepuasan kerja Kinerja karyawan | Analisis regresi berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja |
| Harahap, Dewi Suryani dan Hazmanan Khair (2019) | Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja | Kepemimpinan Kompensasi Kepuasan kerja Motivasi kerja | Analisis path | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja. Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja. |
| Dewi | Pengaruh Kepemim- | Kepemimpinan | Analisis | Hasil penelitian menyatakan bahwa 1) Kepemimpinan |

| Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Analisis Data | Hasil Penelitian |
|---------------------------------------|--|--|----------------------------|--|
| Afsari, Putu Indah (2017) | pinan dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen pegawai pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung | Pemberdayaan Kepuasan kerja Komitmen pegawai | PLS | berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pegawai. 2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, 3) Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. 4) Pemberdayaan pegawai berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pegawai. 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai |
| Annisa, Tiara dan Riri Mayliza (2017) | Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan bank Nagari Cabang Utama Padang | Keadilan organisasional Kepuasan kerja karyawan | Analisis regresi berganda | Hasil temuan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang |
| Nurawalin, et.al. (2020) | Peranan Keadilan Distributif terhadap Kepuasan kerja pada pegawai Honorer di Dinas Perikanan Kabupaten Balangan | Keadilan distributif Kepuasan kerja | Analisis regresi sederhana | Dari hasil uji regresi linear sederhana diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif dan terdapat peranan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi keadilan distributif yang diterima pegawai honorer maka semakin tinggi pula lah kepuasan kerja |
| Suharyoko (2016) | Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Se- | Keadilan distributif Keadilan procedural Kinerja pegawai | Analisis Jalur | hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Keadilan distributif dan keadilan procedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (3) keadilan distributif secara langsung |

| Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Analisis Data | Hasil Penelitian |
|---|---|--|----------------------------------|--|
| | bagai Variabel Intervening | Kepuasan kerja | | maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai. (4) keadilan prosedural tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai. |
| Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019) | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai | Kepemimpinan Motivasi Pelatihan Kinerja pegawai | Analisis Regresi Linier Berganda | Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lain halnya dengan variabel motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan, motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| Ni Putu Pra-tiwi Irma-yanthi dan Ida Bagus Ketut Surya (2020) | Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Quality Of Work Life</i> dan kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan | Budaya organisasi Quality of work life Kepemimpinan transformasional Kinerja karyawan | Analisis Regresi Linier Berganda | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, quality of work life berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi, quality of work life dan Kepemimpinan transformasional secara nyata dapat meningkatkan kinerja karyawan. |
| Tatan Sutanjar, dan Oyon Saryono | Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja | Motivasi Kepemimpinan Disiplin pegawai Kinerja pegawai | Analisis Regresi Linier Berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai artinya bahwa semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, 2) Terdapat pengaruh |

| Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Analisis Data | Hasil Penelitian |
|----------------------------------|---|---|----------------------------------|--|
| (2019) | Pegawai | | | kepemimpinan terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik kepemimpinan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, 3) Terdapat pengaruh disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi disiplin pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, 4) Terdapat pengaruh motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. |
| Hidayah, Siti dan Haryani (2013) | Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang | Keadilan distributif Keadilan procedural Kinerja karyawan | Analisis Regresi Linier Berganda | Hasil dari penelitian ini adalah bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BMT Hudatama Semarang. Hasil ini dibuktikan dengan output dari variabel keadilan distributif dengan nilai t hitung sebesar 2,201 dan taraf signifikansinya sebesar $0,034 < 0,05$, dan output dari variabel keadilan prosedural dengan nilai t hitung sebesar 2,314 dan taraf signifikansinya sebesar $0,026 < 0,05$, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua variabel tersebut, yakni keadilan distributif dan keadilan prosedural. |
| Khasanah, Rusdiana | Pengaruh keadilan distributif, keadilan | Keadilan distributif | Analisis path | Keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sedangkan |

| Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Analisis Data | Hasil Penelitian |
|---------------------------|--|---|----------------------------------|--|
| (2015) | procedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Puskesmas | Keadilan procedural Keadilan interaksional Kepuasan kerja Kinerja pegawai | | keadilan distributif, ke-adilan prosedural, keadilan interaksional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Puskesmas melalui kepuasan kerja |
| Ilham Adha (2016) | Pengaruh Kepemimpinan, Keadilan Distributif dan <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pada Terminal Operator Petikemas PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar | Kepemimpinan Keadilan distributive <i>Quality of work Life</i> Kinerja pegawai | Analisis Regresi Linear Berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, keadilan distributif, dan <i>quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima, hal ini menandakan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan, ke-adilan distributif, dan <i>quality of work life</i> dapat meningkatkan kinerja pegawai |
| Wipasoby a, Julisa (2019) | Pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai di UPT PPD Wilayah Provinsi Kalimantan Barat melalui Kepuasan kerja sebagai variabel mediator | Keadilan organisasi Kinerja pegawai Kepuasan kerja | Path analysis | Hasil penelitian menunjukkan bahwa ke-adilan distributif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja tetapi Keadilan procedural dan interaksional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan distributif dan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja tetapi keadilan interaksional dan kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. |
| Sari, Juwita dan Siti | Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja | - Kepemimpinan - Kepuasan kerja - Kinerja pegawai | Analisis jalur dengan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa 4 (empat) hipotesis semua diterima dan signifikan, yaitu Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, |

| Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Analisis Data | Hasil Penelitian |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|
| Rokhmi Fuadati (2022) | sebagai Variabel Intervening | | Smart PLS 3 | Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan ber-pengaruh terhadap kinerja melalui variabel <i>intervening</i> kepuasan kerja |
| Kristanto, et al. (2014) | Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen dan Intensi Keluar di PT. Indonesia Power UBP Bali | <ul style="list-style-type: none"> - Keadilan organisasional - Kepuasan kerja - Komitmen - Intensi keluar | Analisis path | Hasil penelitian menunjukkan: 1) Keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 4) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, dan 5) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar. |
| Rohedi (2017) | Pengaruh <i>quality of work life</i> dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Dinas Sosial kota Malang | <ul style="list-style-type: none"> - Quality of work life - Lingkungan kerja - Kepuasan kerja | Analisis regresi berganda | Hasil menunjukkan bahwa <i>quality of work life</i> dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Sosial Kota Malang. Semakin baik <i>quality of work life</i> dan lingkungan kerja maka semakin baik pula kepuasan kerja pegawai. |

Sumber : Penelitian Terdahulu

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seorang individu atau kelompok orang dari keseluruhan pelaksanaan tugas selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dan hasil yang diharapkan. (Mubarok, 2017:77).

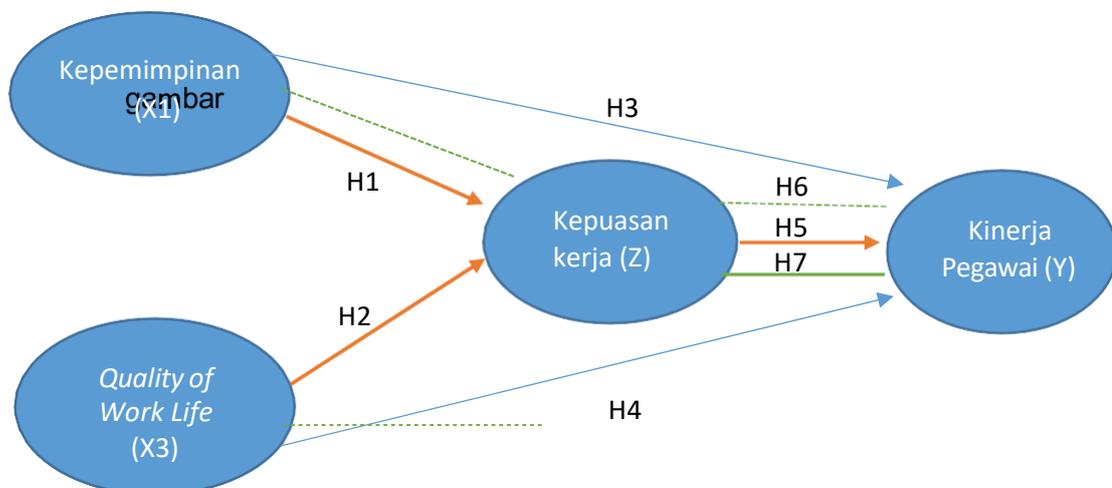
Untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka banyak faktor yang perlu diperhatikan dimana dalam penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan, dan *Quality of Work Life*, dimana menurut Sutrisno (2020:218) kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena pemimpin dapat menggerakkan orang atau karyawan kearah tujuan yang dicita- citakan, dan akan menjadi anutan dan teladan (Suwatno dan Priansa (2014:139). Penelitian Adha (2016), Sari, Juwita dan Siti Rokhmi (2022) bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Faktor kedua adalah *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Soetjipto (2017:22) bahwa kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) adalah sebagai suatu upaya perusahaan yang dilakukan secara sistematis untuk memberikan

peluang lebih besar pada setiap karyawan untuk meningkatkan hasil kerja dan kontribusi karyawan pada pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan dapat menekankan kinerja terbaik yang dihasilkan dengan cara meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan atau *Quality of Work Life* (QWL). Nurbiyati (2014), Ni Putu Pratiwi dan Surya (2020), hasil penelitian bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara pengaruh gaya kepemimpinan dan *quality of work life* terhadap kinerja pegawai, dimana penelitian Widiyanto dan Supriyono (2018), hasil temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel *intervening*. Kemudian *quality of work life* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, seperti yang dilakukan oleh Nurbiyati (2014) bahwa ada pengaruh tidak langsung *quality work of life* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Dari teori dan penelitian sebelumnya maka keterkaitan antara pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan variabel mediasi dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1
Kerangka Pikir

3.2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat memengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan secara individu maupun organisasi (Wijono, 2018:2). Harahap dan Khair (2019) temuan penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana semakin baik gaya kepemimpinan maka akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai. Dari teori dan penelitian sebelumnya maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₁ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2. Pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja

Wirawan (2015) mengartikan bahwa kualitas kehidupan kerja berarti memiliki pengawasan yang baik, kondisi kerja yang baik, upah dan tunjangan yang baik, dan pekerjaan yang menantang dan menarik. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen yang dialami individu sehubungan dengan kehidupan karyawan di tempat kerja. Anantan dan Ellitan (2017:69) bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang

sebagai seperangkat metode pendekatan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Rohedi (2017) dan Sariana (2017) hasil temuan bahwa *quality work of life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka dikemukakan hipotesis yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

H₂ : *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisabertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang, Rivai (2018). Seorang pemimpin akan diakui apabila dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya untukselalu meningkatkan kinerja mereka. Sutanjar dan Oyon Saryono (2019) hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana apabila pimpinan mampu menerap-kan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₃ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

4. Pengaruh *Quality of work life* terhadap kinerja pegawai

Quality of work life merupakan program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan karyawan yang lebih baik (Nawawi, 2015: 53). Hasil penelitian ini diperkuat oleh beberapa jurnal

internasional diantaranya Muindi dan K'obonyo (2015) yang menegaskan bahwa organisasi yang sukses mempertimbangkan *quality of work life* dan kepuasan kerja menjadi penting untuk kinerja. Namun, dengan mengandalkan kepuasan kerja saja tidak dapat meningkatkan kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H₄ : *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut Handoko (2014:193) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Widodo (2015:169) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi (Gorda, 2004). Hal ini didasari dari penelitian Qolbi, *et. al.* (2018), hasil penelitian bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari uraian tersebut di atas maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

6. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Menurut Wijono (2018:2) kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat memengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan secara individu maupun organisasi. Pemimpin harus senantiasa dapat merasakan apa yang dibutuhkan karyawan sehingga karyawan akan merasa puas. Pendapat tersebut dipertegas oleh Suhendi dan Anggara (2010:269) yang menyatakan bahwa peran para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat kinerja organisasi. Menurut Sasongko (2008) apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja mereka kearah lebih produktif. Penelitian Widiyanto dan Supriyono (2018), hasil temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sebagai intervening. Dari penjelasan tersebut di atas maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₆ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

7. Pengaruh *Quality of work life* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Menurut Wayne dalam Mahardikawanto (2013) pada teori quality of work life dikatakan bahwa para manajer memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mendesain pekerjaan mereka tentang apa yang dibutuhkan dalam menghasilkan produk atau jasa agar mereka dapat bekerja secara efektif. Karena dengan pemberian kualitas kehidupan kerja karyawan yang semakin tinggi, maka

akan dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor penting yang membuat para karyawan tetap bertahan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, serta menjalaninya bukan sebagai beban kerja malah bisa menjadi rekreasi kerja. Semakin banyak kegiatan yang dirasakan sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, semakin tinggi pula kepuasan yang dihasilkan dalam aktivitas itu. Kepuasan yang dirasakan karyawan bisa mempengaruhi kualitas kinerjanya dalam organisasi. Hal itu sangat penting bagi organisasi untuk mampu bersaing dan tetap mampu berkompetisi dengan organisasi lainnya. Hasil penelitian Setiyadi dan Sri Wartini (2016) menunjukkan bahwa variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₇ : ***Quality of work life*** berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja