

BAB II
KAJIAN PUSTAKA , KERANGKA PEMIKIRAN , DAN PARADIGMA
PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka Penelitian

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Situasional

2.1.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin, yang berarti membimbing, mengarahkan, menuntun dan juga memberitahukan ataupun mempengaruhi. Pemimpin memiliki tanggung jawab baik secara moral maupun spiritual terhadap kemampuan aktivitas kerja dari organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian, pemimpin itu tidak gampang dan tidak setiap orang mempunyai mampu di dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik mempengaruhi perilaku orang lain baik individu maupun kelompok (Thoha, 2015).

Menurut Wahjosumidjo (2014) dalam Abdul Syukur, Edy Supriyono , Yohana Kus Suparwati (2019) kepemimpinan diartikan ke dalam istilah sifat- sifat, perilaku individu, punya wibawa pada orang lain, pola- pola, hubungan, komunikasi kerjasama antarperan, pengaruh dari suatu jabatan administratif, persuasif, dan pandangan dari yang lain mengenai kewibawaan/pengaruh. Timple (2015) mengartikan kepemimpinan sebagai proses pengaruh sosial, artinya bentuk suatu capaian tujuan organisasi manajer mencari keikutsertaan bawahan secara sukarela. Dengan kepemimpinannya, seorang kepala harus bisa menjabarkan arah

dan tujuan sebagai target dari sebuah organisasi. Maksudnya, bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap nama besar sebuah organisasi.

Gaya kepemimpinan menurut Rivai (2014) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Gaya Kepemimpinan Menurut Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (2006) dalam Isah Aisyah , Srie Wijaya Kesuma Dewi (2015) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam upaya menuju pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (2006), perilaku dan gaya kepemimpinan itu bersifat situasional. Dalam model kepemimpinan situasional, tidak ada gaya kepemimpinan yang dapat dinyatakan paling baik dari gaya kepemimpinan lainnya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dari seorang pemimpin yang diterima dan ditanggapi oleh karyawannya, artinya gaya kepemimpinan dapat efektif ketika gaya kepemimpinan tersebut sesuai dengan situasi tingkat kesiapan karyawannya.

Dengan kajian pustaka diatas peneliti menggunakan Gaya Kepemimpinan Situsional Menurut Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (2006) dalam Isah Aisyah , Srie Wijaya Kesuma Dewi (2015) peneliti menggunakan gaya kepemimpinan situsional karena sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di tempat peneliti.

2.1.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Ada empat gaya kepemimpinan situasional atau situasional *leadership theory* (SLT) dari Hersey dan Blanchard dalam Risza Putri Elburdah (2018), yaitu sebagai berikut:

1. Telling. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh perilaku pemimpin yang tidak mempercayai bawahannya dan banyak memberikan instruksi kepada bawahan untuk melakukan segala sesuatu tanpa memperhatikan kualitas hubungan antar pribadi dengan bawahannya. Menurut Soetjipto (2002), keuntungan dari manajemen menerapkan gaya ini terletak pada efisiensinya karena dengan menerapkan gaya ini manajemen dapat merealisasikan rencana yang telah disusun dalam waktu yang lebih singkat.
2. Selling. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan tingginya tuntutan menyelesaikan tugas tetapi pemimpin juga sangat memperhatikan kualitas hubungan dengan karyawannya. Moeljono (2003) dalam Kurniawan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki kekuatan yaitu adanya keterlibatan bawahan dalam memecahkan suatu masalah sehingga mengurangi unsur ketergantungan kepada pemimpin.
3. Participating. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku pemimpin yang lebih banyak memfokuskan perhatian pada kualitas hubungan dan kurang memperhatikan penyelesaian tugas-tugas. Menurut Soetjipto (2002), gaya kepemimpinan ini memberi kesempatan pada karyawan untuk memberikan saran-saran mengenai bagaimana sebaiknya mewujudkan rencana yang telah disusun.

4. Delegation. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dari pemimpin kepada bawahan untuk melakukan tugas sendiri dengan sedikit pengarahan dan sedikit sekali kualitas hubungan antar personalnya. Menurut Soetjipto (2002), gaya kepemimpinan delegating disebut juga gaya kepemimpinan free-rein dimana manajemen pada dasarnya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk merealisasikan rencana yang telah disusun dalam lingkup pekerjaan masing-masing. Montgomery (2004) menyatakan bahwa salah satu kekuatan pemimpin adalah memiliki tugas atau tanggungjawab untuk membina suatu perasaan kebersamaan dengan satu tujuan yang mengikat para individu dan kelompok-kelompok untuk bersama-sama menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Robbins dan Coulter (2007), kepemimpinan yang sukses dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung (contingent) pada tingkat kesiapan pengikutnya.

Tabel 2. 1
Gaya Kepemimpinan Situasional

No	Tahun Penelitian	Peneliti	Konsep
1	2015	Thoha	pemimpin itu tidak gampang dan tidak setiap orang mempunyai mampu di dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik mempengaruhi perilaku orang lain baik individu maupun kelompok
2	2014 Dalam Abdul Syukur, Edy Supriyono ,Yohana Kus Suparwati (2019)	Wahjosumidjo	kepemimpinan diartikan ke dalam istilah sifat- sifat, perilaku individu, punya wibawa pada orang lain, pola- pola, hubungan, komunikasi kerjasama antarperan, pengaruh dari suatu jabatan administratif, persuasif, dan pandangan dari yang lain mengenai kewibawaan/pengaruh

No	Tahun Penelitian	Peneliti	Konsep
3	2014	Rivai	Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi
4	2002	Soetjipto	Gaya kepemimpinan Telling ditandai oleh perilaku pemimpin yang tidak mempercayai bawahannya dan banyak memberikan instruksi kepada bawahan untuk melakukan segala sesuatu tanpa memperhatikan kualitas hubungan antar pribadi dengan bawahannya. Keuntungan dari manajemen menerapkan gaya ini terletak pada efisiensinya karena dengan menerapkan gaya ini manajemen dapat merealisasikan rencana yang telah disusun dalam waktu yang lebih singkat.
5	2003 dalam Risza Putri Elburdah (2018)	Moeljono	Gaya kepemimpinan Selling ditandai dengan tingginya tuntutan menyelesaikan tugas tetapi pemimpin juga sangat memperhatikan kualitas hubungan dengan karyawannya. bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki kekuatan yaitu adanya keterlibatan bawahan dalam memecahkan suatu masalah sehingga mengurangi unsur ketergantungan kepada pemimpin
6	2002 dalam Risza Putri Elburdah (2018)	Soetjipto	Gaya kepemimpinan Participating ditandai dengan perilaku pemimpin yang lebih banyak memfokuskan perhatian pada kualitas hubungan dan kurang memperhatikan penyelesaian tugas-tugas. gaya kepemimpinan ini memberi kesempatan pada karyawan untuk memberikan saran-saran mengenai bagaimana sebaiknya mewujudkan rencana yang telah disusun.
7	2002 dalam Risza Putri Elburdah (2018)	Soetjipto	gaya kepemimpinan delegating disebut juga gaya kepemimpinan free-rein dimana manajemen pada dasarnya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk merealisasikan rencana yang telah disusun dalam lingkup pekerjaan masing-masing
8	2004 dalam Risza Putri Elburdah (2018)	Montgomery	bahwa salah satu kekuatan pemimpin adalah memiliki tugas atau tanggungjawab untuk membina suatu perasaan kebersamaan dengan satu tujuan yang mengikat para individu dan kelompok-kelompok untuk bersama-sama menghasilkan kinerja yang tinggi
9	2007 Risza Putri Elburdah (2018)	Hersey dan Blanchard dalam Robbins dan Coulter	kepemimpinan yang sukses dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung (contingent) pada tingkat kesiapan pengikutnya

No	Tahun Penelitian	Peneliti	Konsep
10	(2006) dalam Isah Aisyah , Srie Wijaya Kesuma Dewi (2015)	Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson	perilaku dan gaya kepemimpinan itu bersifat situasional. Dalam model kepemimpinan situasional, tidak ada gaya kepemimpinan yang dapat dinyatakan paling baik dari gaya kepemimpinan lainnya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dari seorang pemimpin yang diterima dan ditanggapi oleh karyawannya, artinya gaya kepemimpinan dapat efektif ketika gaya kepemimpinan tersebut sesuai dengan situasi tingkat kesiapan karyawannya

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi berkaitan dengan usaha dan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang yang dimana dilakukan untuk memenuhi semua tujuan yang diinginkan oleh seseorang sehingga mencapai kearah tujuan yang ditunjukkan. Karyawan yang memiliki motivasi dalam bekerja akan membantu hasil kinerja dari karyawan tersebut. Hasibuan (2007) dalam Irwansyah (2018) motivasi kerja adalah dorongan untuk mengarahkan bawahan agar mau bekerja secara efektif untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Arjuna Rizaldi (2017 : 156) motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dalam diri seseorang di dalam usaha memenuhi kebutuhannya baik secara riil maupun materi.

Menurut Isniar Budiarti (2018:118) motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, membuat atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

Menurut Robbins (2002) dalam Irwansyah (2018) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Suparno Eko Widodo (2015:187) dalam Ahmad Adi Arifai (2018) motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan.

Maslow's Need Hierarchy Theory atau A Theory of Human Motivation dalam Elisa Sari (2018) dikemukakan oleh Abraham Maslow tahun 1943 menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu meliputi kebutuhan biologis dan psikologis berupa materil dan non materil.

Peneliti menggunakan teori Abraham Maslow tahun 1943 dalam Elisa Sari (2018) dimana suatu kebutuhan dan kepuasan adalah hal yang penting bagi karyawan dalam bekerja dan juga suatu kebutuhan dan kepuasan hal yang sering ada di perusahaan atau organisasi.

2.1.2.2 Indikator Motivasi kerja

Dilihat dari teori Hierarki Menurut Abraham H. Maslow. (Fahmi, 2014) dalam M.Effendi & Febrie Yogie (2019), sebagai berikut;

1. Physiological needs (kebutuhan fisiologis),
2. Safety and security needs (kebutuhan rasa aman),
3. Social needs (kebutuhan sosial),
4. Esteem needs (kebutuhan harga diri atau pengakuan),

5. Self-actualization needs (kebutuhan aktualisasi diri)

Tabel 2. 2
Motivasi Kerja

No	Tahun	Peneiti	Konsep
1	2007 Irwansyah (2018)	Hasibuan	motivasi kerja adalah dorongan untuk mengarahkan bawahan agar mau bekerja secara efektif untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan
2	2017 Rizaldi,A.	Rizaldi,A.	motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dalam diri seseorang di dalam usaha memenuhi kebutuhannya baik secara riil maupun materi
3	2018 Isniar, Sri Widodo, Deden	Isniar Budiarti	motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, membuat atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya
3	2002 Irwansyah (2018)	Robbins	motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya.
4	2015:187 Ahmad Adi Arifai (2018)	Suparno Eko Widodo	motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan
5	2013	Darmawan	Motivasi didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku
6	dalam Elisa Sari (2018)	Abraham Maslow	menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu meliputi kebutuhan biologis dan psikologis berupa materil dan non materil

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Masram dan Muah (2017:117) Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Edison et al. (2016:216) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji yang didapatkan, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, kondisi pekerjaan, rekan kerja serta keamanan pekerjaan didalam organisasi tersebut.

Menurut Nur (2013) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara harapan, kebutuhan, atau nilai dengan apa yang menurut pandangan atau persepsinya yang telah dicapai melalui pekerjaannya. Jadi, seseorang akan merasakan puas jika tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang sesungguhnya terjadi, sebaliknya, apabila terdapat perbedaan antara apa yang diinginkan dengan kenyataan, maka seseorang akan merasakan tidak puas.

Sedangkan Menurut Sutrisno, (2016), kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Peneliti memilih teori Sutrisno (2016) dimana karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik jika mereka senang dalam menjalankan pekerjaannya tanpa beban.

2.1.3.2 Faktor Kepuasan Kerja

Blum dalam Edy (2009:77) dalam Desy Purnamasari & Muhammad Ilham Alimuddin (2019) “Mengemukakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan” sebagai berikut:

1. Faktor individual Meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial Meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan Meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Sedangkan Menurut Gilmer dalam Edy (2009:77) dalam Desy Purnamasari & Muhammad Ilham Alimuddin (2019) faktor-faktor kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengespresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan Sekaligus atasannya.

Supervise yang buruk dapat berakibat.

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui

pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2016) dalam Mardiyana , Aftoni Sutanto, Abdul Choliq Hidayat (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketenteraman dalam kerja dan sikap terhadap kerja.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan di tempat kerja, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, dan kondisi fisik tempat kerja.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial dan kesempatan promosi.

Tabel 2. 3
Kepuasan Kerja

No	Tahun	Peneliti	Konsep
1	2017	Masram dan Muah	merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagi segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya
2	2016	Edison et al.	berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji yang didapatkan, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, kondisi pekerjaan, rekan kerja serta keamanan pekerjaan didalam organisasi tersebut
3	2013	Nur	bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara harapan, kebutuhan, atau nilai dengan apayang menurut pandangan atau persepsinya yang telah dicapai melalui pekerjaannya.
4	2016	Sutrisno	kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan prestasi yang dapat kita perhatikan atau kita nikmati dari apa yang telah kita capai dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh atasan pada seseorang berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta peluang atau waktu maupun kesempatan. Menurut Bastian (2013) dalam Abdul Syukur, Edy Supriyono, Yohana Kus Suparwati (2019), berpendapat bahwa Kinerja itu merupakan tingkat capaian suatu kegiatan atau perencanaan dalam mewujudkan gagasan atau sasaran, dari suatu tujuan, misi dan visi, dalam institusi yang tertuang dalam taktik planning organisasi.

Menurut Mangkunegara (2014) dalam Abdul Syukur, Edy Supriyono, Yohana Kus Suparwati (2019), punya pendapat bahwa kinerja adalah hasil karya baik yang secara kualitas maupun kuantitas yang diraih oleh seseorang dalam melakukan tugas sesuai dengan tupoksi dan tanggung jawab yang dimandatkannya. Kinerja karyawan juga dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014 dalam Eva Amalia, Muhammad Rudiansyah (2019)).

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2015: 5). Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014: 09) dalam Eva Amalia, Muhammad Rudiansyah (2019) , kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Isniar Budiarti (2013:5) Kinerja didefinisikan sebagai catatan atas apa yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama waktu tertentu. Sedangkan Menurut Isniar et.all (2018:104) Kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan/peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman.

2.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2015 : 67) dalam Eva Amalia, Muhammad Rudiansyah (2019) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
2. Kuantitas Kerja Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Kerjasama Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.
4. Tanggung Jawab Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.
5. Inisiatif Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

Tabel 2. 4
Kinerja karyawan

No	Tahun	Peneliti	Konsep
1	2013 Abdul Syukur, Edy Supriyono, Yohana Kus Suparwati (2019)	Bastian	bahwa Kinerja itu merupakan tingkat capaian suatu kegiatan atau perencanaan dalam mewujudkan gagasan atau sasaran, dari suatu tujuan, misi dan visi, dalam institusi yang tertuang dalam taktik planning organisasi
2	2014 Abdul Syukur, Edy Supriyono, Yohana Kus Suparwati (2019)	Mangkunegara	kinerja adalah hasil karya baik yang secara kualitas maupun kuantitas yang diraih oleh seseorang dalam melakukan tugas sesuai dengan tupoksi dan tanggungjawab yang dimandatkannya.
3	2014 Eva Amalia, Muhammad Rudiansyah (2019)	Mangkunegara	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
4	2015: 5 Eva Amalia, Muhammad Rudiansyah (2019)	Wirawan	Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu
5	2014: 09 Eva Amalia, Muhammad Rudiansyah (2019)	Anwar Prabu Mangkunegara	kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya
6	2013:5 Isniar Budiarti, 2013	Isniar Budiarti	Kinerja didefenisikan sebagai catatan atas apa yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama waktu tertentu
7	2018:104 Isniar, Sri Widodo, Deden	Isniar Budiarti	Kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan/peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 5
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Risza Putri Elburdah (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau	Menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Kinerja pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja, Sedangkan hipotesis yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tidak terbukti karena hanya variabel gaya kepemimpinan saja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel kepuasan kerja tidak ikut berpengaruh secara bersama-sama berdasarkan hasil uji-t.	Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau
2	Eva Amalia , Muhammad Rudiansyah (2019)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin	Kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Kepemimpinan, terhadap Kinerja	Disiplin Kerja, pada Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin
3	Tarjo (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD H. Hanafie Muara Bungo)	Bahwa variabel kepuasan kerja (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dan Pengaruh secara simultan atau bersama-sama antara Motivasi Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai(Y)	Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	(Studi pada RSUD H. Hanafie Muara Bungo)
4	Hartono Jessie Steven dan Arif Partono Prasetio (2020)	Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Telkom Witel Jakarta Utara	Menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Jakarta Utara	Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Stres Kerja, Telkom Witel Jakarta Utara

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	I Komang Gede dan Putu Saroyeni Piartini (2018)	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh motivasi kerja pada bpr se-kecamatan sukawati gianyar	Hasil analisis dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Dimoderasi oleh motivasi kerja pada bpr se-kecamatan sukawati gianyar
6	Dede Surahman (2017)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai dalam Mewujudkan Efektivitas Pelaksanaan Program Kerja	Hasil pembahasan menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai dalam mewujudkan efektivitas pelaksanaan program kerja. Artikel ini berkesimpulan bahwa untuk mewujudkan efektivitas pelaksanaan program kerja pada Dinas Kehutanan Kabupaten Garut dapat dilakukan dengan mengoptimalkan kepemimpinan, motivasi kerja pegawai dan kinerja pegawai.	Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja	Mewujudkan Efektivitas Pelaksanaan Program Kerja
7	M. Effendi , Febrie Yogie (2019)	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian, dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan $Y = 10,428 + 0,349 X_1 + 0,382 X_2$. Selanjutnya dari analisis diperoleh nilai R square R ² sebesar 0,770 atau 77,0%. Nilai tersebut memberi pengertian bahwa motivasi (X ₁), dan disiplin kerja (X ₂) memberikan sumbangan pengaruh sebesar 77,0% terhadap kinerja karyawan (Y)	Motivasi, Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja
8	Maria Pentania, Rahman Kadir , Sudirman Natsir (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Rsud Mimika Provinsi Papua Tahun 2013	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel- variabel penelitian berpengaruh positif dan signifikan. Besar pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan memprakarsai struktur dan gaya kepemimpinan pertimbangan terhadap kinerja melalui variabel kepuasan kerja adalah 0,439. Besar pengaruh langsung kepemimpinan memprakarsai struktur 0,402, dan gaya kepemimpinan pertimbangan 0,360 terhadap kepuasan kerja. Besar pengaruh langsung gaya kepemimpinan memprakarsai struktur 0,343 dan gaya kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Di Rsud Mimika Provinsi Papua Tahun 2013

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			pertimbangan -0,155 terhadap kinerja karyawan		
9	Tomy Sun Siagian , Hazmanan Khair (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan	Gaya Kepemimpinan, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Lingkungan Kerja
10	Anggi Meidita (2019)	Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	Hasil penelitian ini terlihat bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tidak melalui motivasi kerja, kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi, Melalui Motivasi Kerja
11	Sanjung koniswara , tri suris lestari (2019)	Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt Garuda Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang	Hasil analisis disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan kepada karyawan pelaksana pt garuda indonesia (persero) tbk cabang kupang memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hubungan positif tersebut ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien korelasi (b) 0,599 yang artinya apabila gaya kepemimpinan situasional meningkat 1% maka nilai motivasi kerja karyawan akan bertambah sebesar 0,599.	Gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan	Pada pt garuda indonesia (persero) tbk cabang kupang

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	Angga harman firmansyah (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Karyawan Di Pt Bank Sinarmas Tbk. Cabang Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompensasi melalui kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan	Kompensasi di pt bank sinarmas tbk. Cabang surabaya
13	Siti hidayati hamidah nayati utami arik prasetya (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Tower & Approach Terminal (Twr&App-Tma) Airnav Indonesia Kantor Cabang Aero Traffic Control Soekarno Hatta)	N hasil analisis jalur yang dilakukan, diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional diantaranya gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikan $t < 0.05$. Variabel gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan $t > 0.05$. Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan $t 0.009 < 0.05$	Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	(studi pada karyawan divisi tower & approach terminal (twr&app-tma) airnav indonesia kantor cabang aero traffic control soekarno hatta)
14	Sakra Brahma Putra, Ahyar Yuniawan (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Bank Ocbc Nisp Tbk. Kcp Bekasi)	Pengujian Hipotesis, Menunjukkan Bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Positif Dan Efek Signifikan Terhadap Kinerja Terhadapemployee Dengan Regresioncoefisien 0,314. Dengan Paling Dominan Pada Dimensi Kinerja Karyawan Gaya Kepemimpinan Situasional Adalah Mendelegasikan 49.6%. Lingkungan Kerja Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Regresikoeffisien 0.222. Efek Positif Pada Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Karyawan Kinerja Melalui Motivasi Kerja Dengan Hasil Tes Menunjukkan Nilai T 2,60. Efek Positif Pada Lingkungan Kerja Terhadap	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Lingkungan Kerja, (Studi Pada Pt Bank Ocbc Nisp Tbk. Kcp Bekasi)

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dengan Hasil Tes Menunjukkan Sebesar 4,57. Hasil Tes Dengan Tes Sobel Menunjukkan Nilai T Lebih Besar Dari Tabel T Pada Tingkat 5% Adalah 2.00.		
15	Poppy dermawan heru susilo edlyn khurotul aini (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada pt anugerah sinergi raya)	Hasil analisis menunjukkan variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh pada kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional akan berdampak positif pada motivasi kerja dan peningkatan kinerja karyawan	Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening	(studi pada pt anugerah sinergi raya)

Sumber : Jurnal dan Data Diolah Peneliti

Berdasarkan Tabel 2.5 diatas, Peneliti sampai pada pemahaman bahwa perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian dilakukan oleh peneliti terdapat pada beberapa aspek yaitu terdapat pada beberapa aspek yaitu , terdapat variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun tidak diteliti pada penelitian ini. Lokasi terdahulu dengan rencana penelitian berbeda. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini , maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai tidak lepas dari peran pemimpinnya apabila pemimpin dapat menggerakkan bawahannya, secara otomatis tujuan organisasi akan tercapai dan apabila pemimpin tidak dapat mengerakkan bawahannya atau mengatur bawahannya tujuan organisasi tidak tercapai. Hal ini dapat dilihat dari pimpinan yang kurang memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik.

Gaya kepemimpinan banyak di gunakan oleh para perusahaan untuk memotivasi para karyawan di perusahaan untuk memperhatikan kinerja karyawan mereka, dari kinerja karyawan yang kurang, perusahaan memberikan kepuasan kerja hingga dapat termotivasi dalam bekerja.

Untuk mencapai suatu tujuan perusahaan sebagai pemimpin harus lebih bisa mengatur para karyawan yang kurang termotivasi oleh seorang pemimpin agar karyawan lebih semangat dalam mengerjakan suatu tugas yang di berikan oleh pimpinan. Dan pemimpin juga harus bisa memberikan suatu kepuasan pada karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien selain termotivasi jika ada suatu kepuasan pada karyawan maka akan lebih mudah untuk mencapai suatu tujuan yang akan di capai oleh suatu perusahaan.

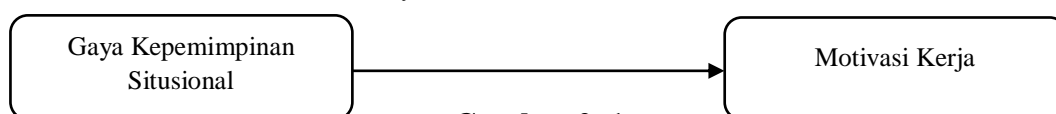
2.2.1 Keterkaitan Antara Gaya Kepemimpinan Situsional dengan Motivasi Kerja

Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dengan demikian, pemimpin yang diartikan sebagai seorang yang mampu mempengaruhi pihak lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kehendaknya, paling

tidak akan mampu mempengaruhi semangat. Sedangkan Perilaku seseorang pada saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat. Hal inilah yang merupakan dasar dari teori motivasi kebutuhan, yang mengikuti teori kebutuhan jamak bahwa seseorang berperilaku karena didorong oleh adanya keinginan untuk memperoleh berbagai macam kebutuhan. Disini Gaya Kepemimpinan Situational memiliki keterkaitan dengan Motivasi Kerja yang dimana jika Komunikasi antara Bawahan yang kurang baik jika pimpinan memberikan saran dan kritik kepada karyawan tidak akan memotivasi karyawan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh penelitian dari Sanjung Koniswara , Tri Suris Lestari (2019) di PT.Garuda Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang, bahwa motivasi merupakan imbas atau dampak dari hasil interaksi antara pimpinan dan bawahan. Interaksi yang salah antara pimpinan dan bawahan akan mengakibatkan tidak adanya motivasi pada bawahan sedangkan interaksi yang tepat dari pimpinan pada bawahan akan memberikan motivasi yang tinggi. Dan Juga peneliti Wulan Kimberly Wowor, Sontje M. Sumayku, Sofia A.P. Sambul (2019) di PT.Matahari Departement Store di MegaMall Manado bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y). Ini berarti Hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Y)” terbukti atau diterima.

Sanjung Koniswara , Tri Suris Lestari (2019) , Wulan Kimberly Wowor, Sontje M.

Sumayku, Sofia A.P. Sambul (2019)

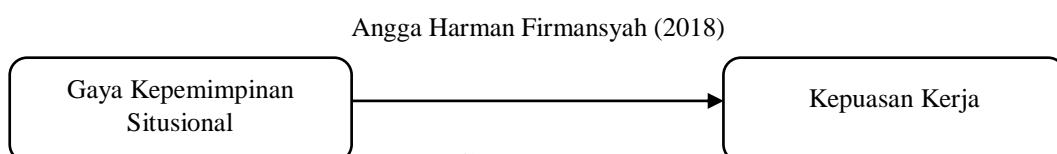


Gambar 2. 1

Keterkaitan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Motivasi Kerja

2.2.2 Keterkaitan Antara Gaya Kepemimpinan Situsional dengan Kepuasan Kerja

Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain atau anggota organisasi agar termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya tanpa dipaksa. Sedangkan Gaya Kepemimpinan Situsional merupakan gaya yang dapat menyesuaikan dengan kondisi perusahaan tersebut, Gaya kepemimpinan ini dapat menggunakan Gaya Kepemimpinan otoriter disaat perusahaan sedang mengalami masalah atau hal-lainnya. Dan juga dapat menggunakan Gaya Kepemimpinan Demoktratis disaat perusahaan sudah membaik. Gaya Kepemimpinan Situsional dapat berkaitan dengan Kepuasan Kerja jika dalam berkomunikasi antara pimpinan dengan bawahan kurang baik dapat membuat pemahaman atasan terhadap pekerjaan tidak baik dan dapat membuat suasana kerja yang tidak kondusif. Hal ini didukung oleh penelitian Angga Harman Firmansyah (2018) , Gaya kepemimpinan situasional yang harus dikelola dengan baik agar berdampak secara maksimal dalam usaha peningkatan kepuasan kerja karyawan di Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya. Hal ini disebabkan karena jenis tata ruang di Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya adalah tata ruang terbuka. Sedangkan untuk indikator ruang gerak, karyawan Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya sudah merasa nyaman dengan ruang gerak yang terdapat di ruang kerja.



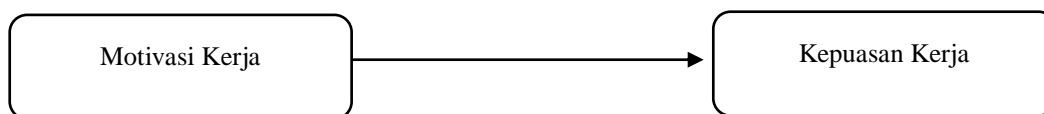
Gambar 2. 2
Keterkaitan Antara Gaya Kepemimpinan Situsional dengan Kepuasan Kerja

2.2.3 Keterkaitan Antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Dengan adanya motivasi atau suatu dorongan, seseorang diharapkan akan dapat terus berusaha untuk dapat meningkatkan semangat dalam bekerja pada suatu organisasi. Keterkaitan Motivasi kerja dengan Kepuasan Kerja dapat berupa sarana dan prasarana yang kurang yang menyebabkan kurangnya kepuasan karyawan dalam bekerja. Adapun kurangnya memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi yang dimana ini merupakan motivasi yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan dapat mencapai kepuasannya dalam bekerja di perusahaan tersebut. Memotivasi karyawan merupakan hal yang paling wajib dalam suatu perusahaan, saran dan kritik adalah hal yang sangat penting dalam membantu perkembangan karyawan tersebut tetapi jika saran dan kritik yang diberikan oleh pimpinan kurang membuat maju dapat membuat kepuasan kerja karyawan menurun. Hal ini didukung oleh penelitian Sagung Binda Karmita, I Wayan Gede Supartha, Putu Saroyini Priantini (2015) di PT. Bpd Bali Cabang Utama Denpasar, bahwa Motivasi kerja yang meningkat dapat dilihat dari adanya perhatian atasan terhadap pekerjaan analisis kredit, rasa nyaman dalam bekerja, rasa semangat dalam bekerja, organisasi memberi dorongan yang baik dalam pekerjaan seorang analis. Ada juga menurut Ahmad Mubarak, Agustian Zein (2019) di PT. Rahman Teknik Perkasa Bekasi, bahwa Pengaruh positif Motivasi terhadap Kepuasan Kerja, maka semakin tinggi nilai Motivasi yang diterapkan pada diri pegawai, maka kecenderungan melakukan Kepuasan Kerja semakin tinggi.

Sagung Binda Karmita, I Wayan Gede Supartha, Putu Saroyini Priantini (2015) , Ahmad

Mubarok, Agustian Zein (2019)



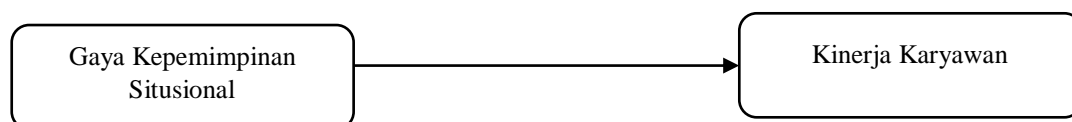
Gambar 2. 3
Keterkaitan Antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

2.2.4 Keterkaitan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja karyawan

Kepemimpinan merupakan proses dinamis yang berbeda dari situasi ke situasi dengan perubahan pada pemimpin, pengikut, dan situasi. Fokus pendekatan situasional atau perilaku pemimpin adalah perilaku para pemimpin, perilaku kelompok yang dipimpin, dan situasi. Keterkaitan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja merupakan hal yang sangat berkaitan yang dimana suatu gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin kepada bawahan dapat menghasilkan suatu kinerja yang baik atau buruh tergantung gaya kepemimpinannya. Jika pemimpin dapat membuat komunikasi yang dan juga suasana kerja yang kondusif maka karyawan dapat memberikan hasil yang terbaik dalam bekerja, jika pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan baik maka tidak akan terjadi komunikasi yang buruk antara bawahan dengan pimpinan sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas lebih banyak dari target perusahaan. Hal ini didukung oleh peneliti I Komang Gede, Putu Saroyeni Piartini (2018) di BPR Se-Kecamatan Sukawati Gianyar, bahwa Hasil analisis data kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terlihat

adanya penerapan kepemimpinan yang baik pada pada BPR (Bank Perkreditan Rakyat) se-Kecamatan Sukawati Gianyar akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dan juga menurut Poppy Dermawan Heru Susilo Edlyn Khurotul Aini (2018) di PT. Anugerah Sinergi Raya, bahwa Dengan demikian karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja dan mereka menjadi mampu mengerjakan tugas dengan lebih teliti untuk menghindari kesalahan, karena sudah diberikan pengarahan yang jelas oleh pemimpin. Karyawan juga menggunakan waktu dengan efisien serta waktu yang digunakan karyawan dalam mengerjakan tugas sesuai dengan standar yang diberikan oleh perusahaan. Maka dari itu apabila gaya kepemimpinan situasional telah diterapkan dengan baik maka akan berdampak baik pula pada peningkatan kinerja karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya.

I Komang Gede, Putu Saroyeni Piartini (2018) , Poppy Dermawan Heru Susilo Edlyn Khurotul Aini (2018)



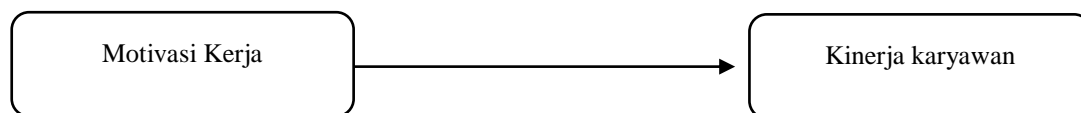
Gambar 2. 4
Keterkaitan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja karyawan

2.2.5 Keterkaitan Antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Motivasi sering kali diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dan dorongan yang ada dalam diri individu. Sementara itu, motivasi kerja adalah pendorong atau penggerak para pegawai sehingga mereka bersedia bekerja dengan baik, disiplin, dan penuh semangat. Motivasi sangat penting sebagai tenaga penggerak para pegawai untuk melaksanakan tugasnya dalam rangka mencapai tujuan

organisasi. Yang dimana Motivasi Kerja berkaitan dengan Kinerja Karyawan dengan adanya motivasi yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tugasnya dari perusahaan. Jika sarana dan prasarana yang mendukung semua aktivitas kegiatan tugas karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari target perusahaan. Hal ini didukung oleh peneliti Irwansyah (2018) , Secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Penanaman Modal dan Promosi Provinsi Sumatera Utara. Dan menurut Dede Surahman (2017) di Dinas Kehutanan Kabupaten Garut, bahwa motivasi kerja pegawai memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Irwansyah (2018) , Dede Surahman (2017)



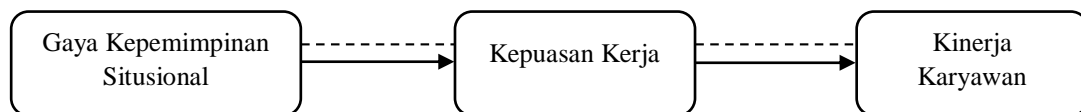
Gambar 2. 5
Keterkaitan Antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

2.2.6 Keterkaitan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sejauh mana seorang pemimpin melibatkan komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini, antara lain menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan tentang apa yang seharusnya dikerjakan, di mana melakukannya, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan, memudahkan

interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. Keterkaitan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja memiliki keterkaitan yang dimana komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan sangat menunjang dalam pemahaman atasan terhadap pekerjaan sudah baik begitupun sebaliknya dimana karyawan dapat menyampaikan pekerjaan dengan baik kepada atasan, Karyawan puas dengan tunjangan diluar gaji seperti uang lembur dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan dari target yang diharapkan. Hal ini didukung oleh peneliti Tomy Sun Siagian, Hazmanan Khair (2018) di PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara, hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih rendah dari nilai koefisien pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu dalam pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik diutamakan dalam peningkatan ataupun penerapan gaya kepemimpinan yang lebih baik tanpa harus diperantarai oleh kepuasan kerja, dan menurut Nurwijayanti, Djabir Hamzah, Nurdjanah Hamid (2019), bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Wedu Merauke. Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kinerja karyawan akan meningkat ketika karyawan merasa puas dengan apa yang di dapat atau diperoleh oleh karyawan pada tempat ia bekerja.

Tomy Sun Siagian , Hazmanan Khair (2018), Nurwijayanti, Djabir Hamzah, Nurdjanah Hamid
(2019)



Gambar 2. 6
Keterkaitan Antara Gaya Kepemimpinan Situsional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

2.2.7 Keterkaitan Antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

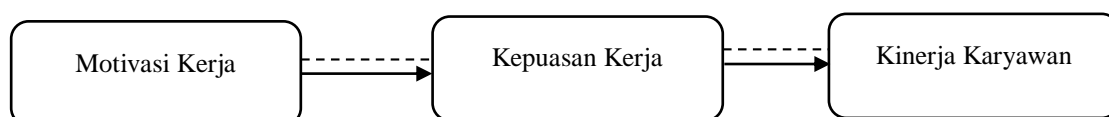
Kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud disini ialah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

Keterkaitan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dimana perlengkapan untuk melakukan pekerjaan sangat penting yang dapat menyelesaikan pekerjaan dari target perusahaan yang seharusnya. Motivasi kerja pun bisa berupa penghargaan yang dimana perusahaan memberikan kepada karyawan yang dapat menyelesaikan tugas lebih banyak yang sehingga karyawan tersebut dapat mencapai kepuasannya dalam bekerja.

Motivasi adalah salah satu instrumen yang membantu manajemen dalam menarik tenaga kerja. Dengan adanya motivasi akan mampu meningkatkan semangat karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat

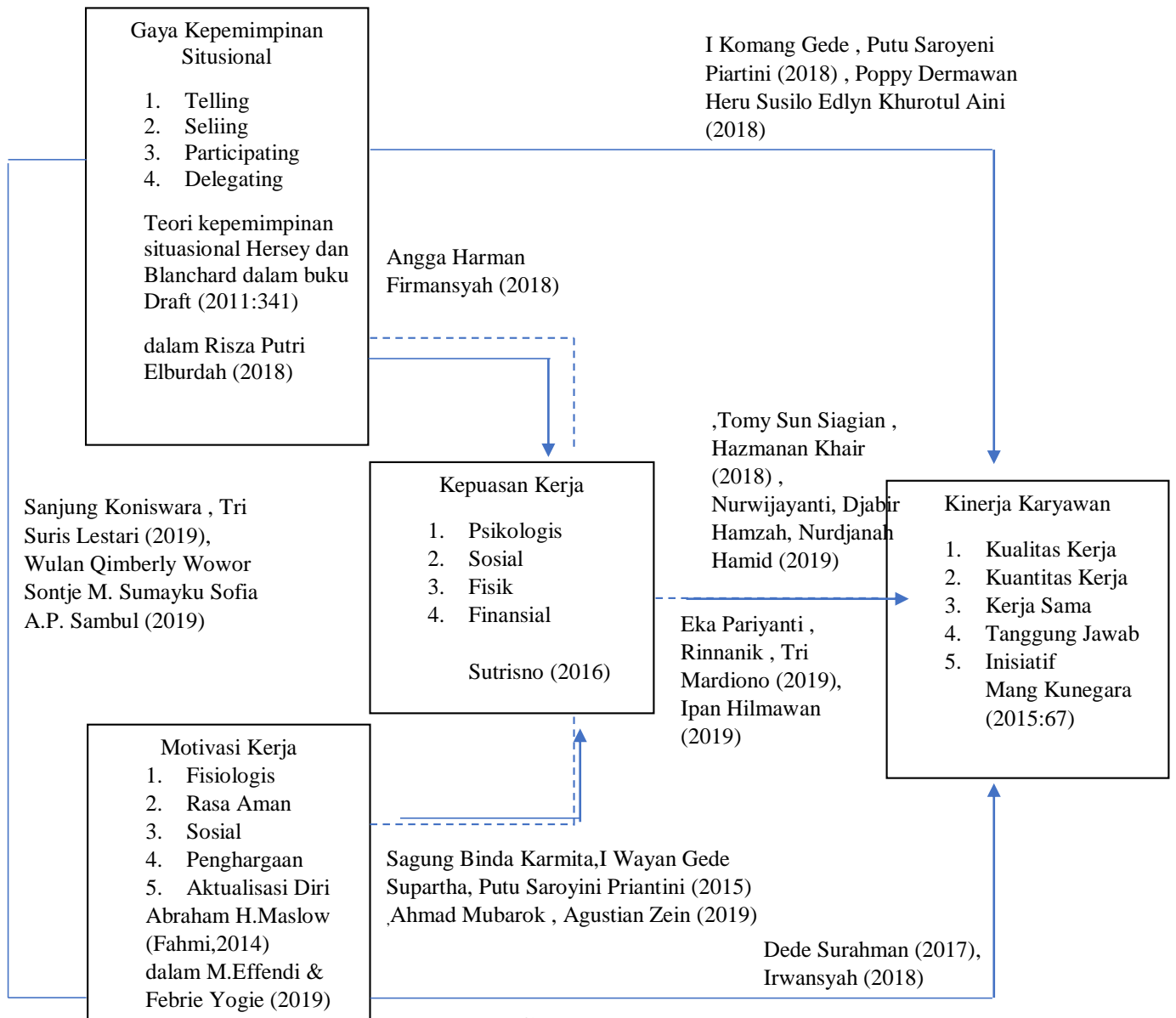
meningkatkan efektivitas organisasi, begitu pun kepuasan kerja yang didapat karyawan dengan tunjangan-tunjangan diluar gaji seperti halnya uang lembur, uang operasional yang sesuai dengan standart. Kepuasan Kerja yang tercapai dapat membuat karyawan bersemangat menyelesaikan pekerjaan dan juga bersemangat untuk menjadi yang terbaik di perusahaan tersebut. Hal ini diperkuat oleh peneliti Eka Pariyanti, Rinnanik, Tri Mardiono (2019) , Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung motivasi kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berperan sebagai variabel interveningg antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Federal International Finance Way Jepara dapat diterima. Dan menurut Ipan Hilmawan (2019) di PT. Multi Fabrindo Gemilang Jakarta, bahwa diperoleh nilai hasil perkalian pengaruh tidak langsung yang lebih kecil dari nilai pengaruh langsung yaitu ($0.008 < 0.244$), dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu berdasarkan dari hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji sobel, diperoleh nilai t hitung $<$ t tabel ($-0.29 < 1.683$) artinya tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan H_0 ditolak, dengan kata lain bahwa Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Eka Pariyanti, Rinnanik, Tri Mardiono (2019) , Ipan Hilmawan (2019)



Gambar 2. 7
Keterkaitan Antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

2.3 Paradigma Penelitian



Gambar 2. 8
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Hipotesis Menurut Sugiyono (2016 : 64) menyatakan bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah didalam penelitian yang sudah dibuatkan kalimat pertanyaan”

Berdasarkan Kajian Pustaka dan kerangka pemikiran diatas , dibawah ini merupakan Hipotesis dari penelitian sebagai berikut :

- H1: Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan secara parsial terhadap Motivasi Kerja
- H2: Terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja
- H3: Terdapat pengaruh Motivasi Kerja secara parsial terhadap Kepuasan Kerja
- H4: Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja karyawan
- H5: Terdapat pengaruh Motivasi Kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan
- H6: Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja secara tidak langsung
- H7: Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja secara tidak langsung