

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya mengenai budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepemimpinan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya yaitu:

Penelitian yang dilakukan Junianto & Sabtohadri (2019) mengenai Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Analisis dilakukan dengan *SEM* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan organisasi, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan karyawan pada karyawan.

Maulidiyah (2019) dalam penelitiannya mengenai Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia. Analisis dilakukan dengan analisis jalur dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) sebanyak 50,2%, budaya organisasi (X) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja (Y) sebesar 29,2% , kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) sebesar 34,4 % , budaya organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebesar 46,4%.

Penelitian yang dilakukan Hutagalung dan Rajab Ritonga (2018) dengan judul “Pengaruh Iklim Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan XYZ Bekasi”. Analisis dilakukan dengan *SEM (Structural Equation Modeling)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim organisasi dan variabel komunikasi interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan variabel komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Keramas & Mendra (2019) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Cheese Works Di Gianyar”. Analisis dilakukan dengan Analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Cheese Works di Gianyar.

Penelitian yang dilakukan Akmallunas & Amri (2019) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Menghormati Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Perawat Di RSUD Meuraxa Kota Banda Aceh”. Analisis dilakukan dengan Analisis PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, 2) Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh terhadap Menghormati Karyawan, 3) Menghormati Karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan 4) Menghormati Karyawan memediasi pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian yang dilakukan Akmallunas & Amri (2019) dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap Kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan kepuasan Kerja”. Analisis dilakukan dengan teknik analisis regresi ganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, maupun motivasi kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Vuong, et al. (2020) dalam penelitian yang berjudul “*An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Job Performance: Vietnam Small and Medium-Sized Enterprises*” menggunakan teknik analisis Analisis Regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaji, reward dan kesejahteraan, pengawasan langsung, lingkungan kerja, rekan kerja, dan peluang promosi cenderung berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Selain itu, temuan juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan pekerjaan dengan kinerja yang tinggi.

Penelitian Ariyawan, Rivai, Suharto (2018) dengan judul “*Influence Of Leadership Style And Organizational Culture On Organizational Performance Through Job Satisfaction In PT Telekomunikasi Indonesia Tbk*”. Analisis dilakukan dengan teknik analisis jalur. Hasil penelitian disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil rekapitulasi beberapa penelitian terdahulu, diketahui bahwa terdapat kesamaan dengan penelitian ini yaitu terletak pada variabel yang diteliti. Sedangkan perbedaan dengan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya

terdapat pada teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM), serta waktu dan subjek penelitian. Perbedaan lainnya terletak pada penggunaan variabel intervening. Penelitian terdahulu yang sejenis dengan penelitian ini hanya menguji pengaruh langsung beberapa variabel terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, pada penelitian ini peneliti menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kinerja

Kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja dapat dikatakan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan (Hasibuan, 2012: 94).

Kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2015: 67), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Kinerja pegawai menurut Dessler dalam Yusuf (2020) merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan setiap pekerjaan yang sudah menjadi tugas pokok dan fungsinya. Dengan demikian penilaian kinerja pegawai dapat dipandang sebagai suatu perpaduan pencapaian kerja dan budaya organisasi yang dimilikinya.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) dalam Ariyanto, Maatpono & Munir (2019), kinerja karyawan adalah kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan yang dapat diidentifikasi dari hasil kerja karyawan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar. Dalam penelitian ini kinerja pegawai diukur menggunakan indikator kinerja yang disampaikan oleh Handayani & Bachri (2014) meliputi:

- 1) Kualitas kerja. Kualitas kinerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas kerja. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- 3) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu

yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

- 4) Kehadiran. Artinya, tingkat kehadiran pegawai sesuai dengan aturan yang berlaku
- 5) Kemampuan bekerjasama. Artinya, kemampuan pegawai dalam bekerjasama dengan pegawai lain.

Mangkunegara (2015: 67) memberikan empat aspek dalam penilaian kinerja pegawai, yaitu:

- 1) Kualitas Kerja, yaitu ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
- 2) Kuantitas Kerja, yaitu output kerja, kecepatan dan ketepatan kerja.
- 3) Keandalan, yaitu dapat tidaknya diandalkan dalam mengikuti intruksi, memiliki inisiatif, kehati-hatian dan kerajinan.
- 4) Sikap, yaitu sikap pegawai terhadap instansi, pegawai lain, serta kerjasama.

Aspek penilaian kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek penilaian kinerja yang dijelaskan oleh Handayani & Bachri (2014) yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerjasama.

Penilaian kinerja meruokan suatu proses dalam suatu organisasi dalam menilai atau melakukan evaluasi prestasi dan hasil kerja dari karyawan. Seperti dijelaskan oleh Sedarmayanti (2013: 34), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi.

Yusuf (2020) menjelaskan bahwa untuk melakukan pengukuran kinerja yang akurat dan objektif maka pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja yang mengacu pada ketepatan kerja dan kesalahan yang dilakukan.
2. Banyaknya jumlah luaran hasil yang dikerjakan.
3. Penyelesaian suatu pekerjaan yang diukur dari kesesuaian terhadap jadwal yang ditetapkan.
4. Pegawai mempertanggungjawabkan terhadap hasil capaian kerja
5. Kinerja pegawai yang dapat diukur dengan kemampuan komunikasi dan koordinasi untuk menyelesaikan pekerjaan.

Penilaian kinerja menggunakan beberapa metode, yaitu (Handoko, 2004):

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu, terdiri atas:
 - a. *Rating scale*, merupakan evaluasi subyektif yang dilakukan penilai terhadap kinerja pegawai dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan faktor yang penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.
 - b. *Check list*, metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat yang menggambarkan kinerja dan karakteristik-karakteristik pegawai.
 - c. Metode peristiwa kritis, merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-

catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada pegawai dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.

- d. Metode peninjauan lapangan, melalui metode ini departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.
 - e. Tes dan observasi kinerja. Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian kinerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
 - f. Metode-metode kelompok
 - 1) Metode ranking, berarti penilaian membandingkan pegawai satu dengan pegawai lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan pegawai dalam urutan dari yang terbaik sampai terjelek.
 - 2) *Grading* atau *forced distributions*. Pada metode ini penilai memisahkan para pegawai ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya satu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.
 - 3) *Point allocation method*. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para pegawai dalam kelompok.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan, terdiri atas:
- a. Penilaian diri (*self appraisals*)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila pegawai menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.
 - b. Penilaian psikologis (*psychologist appraisals*)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi lainnya.

c. Pendekatan MBO

Intinya adalah bahwa setiap pegawai dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut penilaian kinerja dilakukan secara bersama-sama.

Dalam penelitian ini penilaian kinerja pegawai menggunakan metode *rating scale*. Penilaian kinerja setiap pegawai dilakukan oleh pegawai secara mandiri (*self appraisals*) dengan memberikan skor pada form penilaian.

Kinerja pegawai dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Gibson dalam Muttaqin (2014), mengemukakan bahwa ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu

- 1) Faktor individu berupa kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang;
- 2) Faktor psikologis berupa persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; serta
- 3) Faktor organisasi berupa struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Berbagai studi membuktikan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor iklim budaya organisasi (Munandar, Samsudin & Komariah, 2020: 28), komitmen organisasi (Nuryanti & Sintaasih, 2020: 296), kepemimpinan partisipatif (Setiawan,

2017). Hasil penelitian lainnya oleh Taufiqillah & Fasochah (2018) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pendapat di atas, maka faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya yaitu: kemampuan, komitmen organisasi, motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, komitmen organisasi, serta budaya organisasi.

2.2.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan oleh organisasi sebagai pembelajaran untuk memecahkan masalah adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi internal serta dapat terlaksana dengan baik. Oleh karena itu harus diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan masalah-masalah yang dihadapi tersebut. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana para karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya tersebut atau tidak (Maulidiyah, 2020).

Kurniawati (2018) menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama. Budaya Organisasi merupakan norma, nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya yang di kembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga pengaruh pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi

dalam melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi (Rahmawati & Juwita, 2019).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh pegawai mengenai suatu sistem dari makna bersama yang berlaku dalam organisasi.

Penelitian Suparta & Ardana (2019) menyebutkan bahwa terdapat beberapa indikator budaya organisasi, yaitu

1. Inovatif.

Organisasi yang baik memiliki budaya untuk selalu melakukan inovasi dalam hal cara dan proses kerja.

2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail.

Permasalahan yang terjadi dapat dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai.

Organisasi menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai pencapaian dan prestasi yang harus diraih.

4. Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai.

Pimpinan organisasi memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap para pegawai. Kepentingan pegawai selalu diperhatikan oleh organisasi.

5. Agresif dalam bekerja

Pegawai memiliki tanggung jawab yang tinggi untuk selalu bersemangat dalam bertugas.

6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Stabilitas kerja selalu dijaga dengan adanya peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel budaya organisasi diadaptasi dari indikator yang disampaikan oleh Suparta & Ardana (2019), yaitu inovatif, memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail, berorientasi pada hasil yang akan dicapai, berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, agresif dalam bekerja, mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

2.2.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi juga merupakan nilai personal yang kadang-kadang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan atau komitmen pada perusahaan. Seringkali komitmen organisasional diartikan secara individu dan berhubungan dengan keterlibatan orang tersebut pada organisasi tersebut. Komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja (Djaelani & Subhan, 2019).

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan penerimaan individu terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan individu yang berupaya, berkarya dan memiliki hasrat kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut (Tilaar, Mekel, & Tarore, 2014).

Komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasinya dan kekuatan identifikasi kasinya terhadap suatu organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga ditandai dengan tiga hal, yaitu suatu kepercayaan yang kuat terhadap organisasi juga penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai sebuah organisasi, keinginan kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi dan kesiapan serta kesediaan untuk menyerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi (Latief, Syardiansah, & Safwan, 2019).

Istilah komitmen pada dasarnya menunjukkan pada kemampuan seseorang untuk bertahan dan setia menjalankan aktivitas atau kegiatan tertentu dalam suatu organisasi. Seseorang yang mengaku memiliki sikap komitmen yang tinggi harus memiliki jiwa kesetiaan terhadap organisasi dan juga ketahanan mental yang kuat dalam melaksanakan kegiatan dalam suatu organisasi. Seseorang yang memiliki sifat komitmen yang tinggi tidak akan mudah terpengaruh dan malas hanya karena permasalahan yang sepele di dalam aktivitas yang dijalannya. Sehingga seseorang

yang memiliki jiwa komitmen yang tinggi akan terus bertahan dan bertanggung jawab terhadap apa yang pernah dilakukannya dan diucapkannya.

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan loyalitas dan keterlibatan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan tetap berada dalam organisasi.

Indikator komitmen organisasi dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Robbins & Judge (2007) yang dikutip oleh Rinie, Pranata & Rapina (2019) bahwa ada tiga dimensi terpisah untuk komitmen organisasi, yaitu:

1. Komitmen afektif, yaitu sebuah keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan akan nilai-nilainya. Indikator yang digunakan dalam dimensi komitmen afektif adalah keterikatan emosi terhadap organisasi dan setuju dengan tujuan dan nilai organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan, yaitu sebuah keinginan untuk tetap menjadi anggota sebuah organisasi. Indikator yang digunakan dalam dimensi komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi
3. Komitmen normatif, yaitu kewajiban untuk tetap didalam organisasi untuk alasan moral atau etika. Indikator yang digunakan dalam dimensi komitmen normatif adalah merasa berkewajiban melanjutkan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel kepuasan kerja adalah Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan, dan Komitmen normatif.

2.2.4. Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin (*leader*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah cara seseorang memimpin, mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2012: 94).

Menurut Rivai (2010: 164) kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan yang mudah dari pada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Terdapat berbagai model kepemimpinan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan partisipatif (demokratis). Kepemimpinan partisipatif yaitu kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan penetapan keputusan yang memungkinkan orang lain atas beberapa pengaruh pada keputusan-keputusan pemimpin. Dalam kepemimpinan partisipatif, bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Pemimpin yang demokratis atau partisipatif mendesentralisasikan otoritas kepada karyawan. Keputusan-keputusan dibuat tidak secara sepihak tetapi partisipatif. Putusan-putusan itu adalah hasil dari konsultasi pemimpin dengan para bawahan (Setiawan, 2017).

Kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang percaya pengambilan keputusan dalam kelompok dan berbagi informasi dengan bawahan. Pimpinan yang berkonsultasi dengan pekerjaan, tujuan tugas, dan cara untuk menyelesaikan tujuan. Pemimpin yang memiliki energi yang dapat mempengaruhi dan memberi arahan yang terdapat dalam diri seorang pemimpin sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan Partisipatif terdiri dari empat faktor yaitu: mengembangkan dan mempertahankan hubungan, memperoleh dan memberi informasi, membuat keputusan, dan mempengaruhi orang (Akmallunas & Amri, 2019).

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide atau pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niat untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif (Sudirno & Utama, 2017)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah model kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam penetapan keputusan, sasaran dan pemecahan masalah untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam kepemimpinan partisipatif pemimpin mengajak bawahannya untuk merumuskan dan menentukan langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan tersebut melalui proses musyawarah. Pemimpin objektif dan kepemimpinan ini bersifat aktif dan dinamis. Ciri – ciri kepemimpinan yang demokratis menurut Yusuf (2020):

1. Pemimpin mendengarkan pendapat yang berasal dari bawahan.
2. Mendiskusikan persoalan – persoalan yang berhubungan dengan bagian yang dipimpin.
3. Tindakan – tindakan yang dihasilkan adalah hasil pemikiran dan pembahasan bersama.
4. Kekuasaan delegasikan kepada bawahannya.
5. Pemimpin demokratis selalu mendorong adanya keikutsertaan bawahan serta selalu mempertimbangkan dari bawahan.

Pemimpin partisipatif akan memberikan kesempatan kepadabawahan untuk ikut serta dalam mengemukakan pendapat, saran, kritikan untuk kemajuan organisasi. Dimensi kepemimpinan partisipatif terdiri dari beberapa aspek, yaitu (Insan & Yuniawan, 2016):

1. Komunikasi, yaitu suatu aktivitas penyampaian informasi, baik itu pesan, ide, dan gagasan yang disampaikan pimpinan kepada bawahan.
2. Kerjasama, yaitu suatu bentuk usaha bersama antara pimpinan dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Keterlibatan bawahan, yaitu pimpinan memberikan ruang dan kesempatan bagi bawahan untuk terlibat dalam pelaksanaan tugas..
4. Pengambilan keputusan, yaitu pimpinan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan pendapat dalam sebuah proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian di atas, maka pengukuran kepemimpinan partisipatif dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dijelaskan oleh Insan &

Yuniawan (2016), yaitu komunikasi, kerjasama, keterlibatan bawahan, dan pengambilan keputusan.

2.2.5. Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2015: 117) menjelaskan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja mencerminkan seseorang terhadap pekerjaannya (Sekartini, 2016). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang terhadap terhadap pekerjaannya (Rindorindo, Murn, & Trang, 2019: 5953).

Latief, Syardiansah, & Safwan (2019) menjelaskan bahwa 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. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun jasa itu penting.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum yang ditunjukkan terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya balas jasa yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima dari hasil menyelesaikan pekerjaannya (Maulidiyah, 2020).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu hasil dari persepsi karyawan baik yang menyenangkan maupun tidak yang dirasakan oleh karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan penilaian pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Menurut Mangkunegara (2015: 118), bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor Pegawai yaitu, kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan hal-hal yang menghambat perusahaan tersebut.

Wolo, Trisnawati & Wiyadi (2015) menyebutkan ada lima faktor penentu kepuasan kerja perawat, yaitu:

1. Kepuasan gaji

Gaji adalah jumlah bayaran yang didapat seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja. Pemberian gaji terhadap karyawan yang adil dan layak dapat meningkatkan kepuasan kerja. Gaji yang layak menyebabkan terpuasnya segala kebutuhan baik pangan, sandang, dan papan maupun terhadap keluarga atau orang-orang yang menjadi tanggungannya.

2. Kepuasan promosi

Kepuasan promosi adalah rasa karyawan tentang kebijakan perusahaan dan pelaksanaan kebijakan, termasuk promosi jabatan yang adil berdasarkan kemampuan. Sistem promosi yang adil dan jujur memacu karyawan untuk meningkatkan kinerja yang baik.

3. Kepuasan supervisi

Kepuasan Supervisi adalah refleksi rasa karyawan tentang atasannya, termasuk kompetensi atasan, kesopanan dan komunikator yang baik. Supervisi merupakan suatu pemberian sumber-sumber penting kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas agar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam melakukan supervisi perlu diperhatikan dan dilakukan secara baik karena dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

4. Kepuasan rekan kerja

Kepuasan rekan kerja merupakan rasa karyawan tentang rekan sesama karyawan, termasuk kecerdasan, tanggung jawab, suka menolong, ramah dan

begitu pula sebaliknya, teman kerja yang bodoh, suka gosip, dan tidak menyenangkan, merupakan faktor yang berhubungan dengan sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

5. Kepuasan pekerjaan

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan refleksi rasa karyawan tentang kondisi pekerjaan yang ditugaskan saat ini, termasuk apakah pekerjaan itu menantang, menarik, respek, dan membutuhkan ketrampilan, dibandingkan dengan pekerjaan yang pengulangannya tidak mengenakan.

Berdasarkan uraian di atas, maka indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel kepuasan kerja perawat menggunakan aspek-aspek yang dijelaskan oleh Wolo, Trisnawati & Wiyadi (2015) yaitu kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi, kepuasan rekan kerja, dan kepuasan pekerjaan

