

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini akan membahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang digunakan memuat dari berbagai sumber baik berupa buku, jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan diteliti.

Kajian teori yang digunakan ini terdiri dari *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yaitu teori manajemen. *Middle range theory* yaitu manajemen sumber daya manusia. Sedangkan, *applied theory* yaitu kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Selain teori, dilakukan juga pengkajian dari hasil penelitian terdahulu dan jurnal-jurnal yang mendukung penelitian ini.

2.1.1 Manajemen

Manajemen mempunyai definisi yang sangat luas, dapat diartikan sebagai ilmu seni maupun proses. Manajemen dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari dan merupakan suatu kebiasaan secara sadar yang terus-menerus dalam membentuk suatu organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi instansi atau perusahaan. Agar tujuan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien.

Pengertian manajemen di dasari sebagai suatu seni karena seni itu sendiri memiliki beberapa fungsi, diantaranya untuk mewujudkan tujuan yang nyata dengan cara memberikan manfaat. Manajemen memberikan arti yaitu memimpin, mengusahakan, mengendalikan, mengurus, serta mengelola. Pengertian manajemen secara ilmu dapat disebut sebagai bagian dari disiplin ilmu yang mengenalkan serta mengajarkan tentang proses untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan organisasi. Terdapat beberapa pengertian manajemen dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Koontz et. al. (2018:21) *“Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organization, staffs, direct and control the activities othepeople.”*

Kemudian menurut Robbins (2017:36) *“Human resources management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire train, motivative, and maintain employees”.*

Menurut Terry (2017:1) *“Management is a process of which consist of planning, organizing, movement, and control conduicted to determinate achive goals that have been utilization thought the use of human resource and otheresource”.*

Menurut Hasmin dan Jumiaty (2021:1) *“Manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang lain melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki untuk memaksimalkan hasil. Manajemen dapat berfungsi dalam organisasi dan kelompok dengan peran manusia yang sangat startegis. Manajemen*

didefinisikan sebagai suatu aktivitas pengelolaan dalam proses pengambilan keputusan, koordinasi kegiatan tim, dan kepemimpinan”.

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi dan perusahaan yang digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mudah secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen ini oleh pakar manajemen dikembangkan. Ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Akan tetapi, pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Fungsi-fungsi manajemen menurut Koontz et. al. (2018:26) terdiri dari 4 (empat) fungsi yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)
 - a. Menetapkan tujuan dan target bisnis.
 - b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut.
 - c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan.
 - d. Menetapkan standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)
 - a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan mendapatkan tugas dan menetapkan prosedur yang diperlukan
 - b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
 - c. Kegiatan perekrutan, penyelesaian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia atau tenaga kerja.
 - d. Kegiatan menempatkan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.
3. Fungsi Pengimplementasian (*Directing*)
 - a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbing, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian.
 - b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan.
 - c. Menjelaskan kebijakan yang diciptakan.
4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)
 - a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang ditetapkan.
 - b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
 - c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

Berdasarkan dengan Fungsi-fungsi manajemen, jika produktivitas berupa tingginya tingkat efektivitas kinerja dan efisiensi adalah ukuran keberhasilan

organisasi, manajer sebagian besar bertanggung jawab atas prestasinya. Yang perlu “di garis bawahi” dalam pekerjaan setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi terbaik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material. Menurut Robbins (2017:89) hal ini dicapai melalui empat fungsi manajemen yang bersama-sama membentuk apa yang disebut sebagai proses manajemen, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*) Secara harfiah perencanaan adalah proses pengambilan keputusan yang digunakan sebagai dasar kegiatan-kegiatan ekonomis serta efektif pada masa mendatang.
2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) Fungsi pengorganisasian diartikan sebagai proses menciptakan hubungan-hubungan antar fungsi, personalisasi serta faktor fisik dengan tujuan kegiatan pelaksanaan.
3. Fungsi Pengarahan (*Directing*) Fungsi ini yang mensimulir tindakan-tindakan agar benar-benar terlaksana. Fungsi pengarahan termasuk bagian dari leading.
4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*) Seluruh kegiatan organisasi yang telah dilakukan harus dengan tujuan agar tetap pada arahan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Terry (2017:2) terdapat beberapa fungsi manajemen diantaranya sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang telah digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
3. Penyusunan Personalia (*Staffing*) adalah proses rekrutmen, pemberian latihan, pengembangan kemampuan kerja, penempatan dan pemberian orientasi kepada karyawan sehingga memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Penggerak (*Motivating*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan dalam bekerja kepada para bawahan sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomik.
5. Pengawasan (*Controlling*) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
6. Penilaian (*Evaluation*) adalah fungsi *organic* administrasi dan manajemen yang terakhir. Didefinisikan sebagai proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil dari pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.

Menurut Hasmin dan Jumiaty (2021:2) sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*) adalah suatu proses awal dalam menjalankan sebuah ide pada masa yang akan datang dan merupakan langkah awal dari rangkaian kegiatan yang dilakukan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah serangkaian aktivitas yang merangkum dan menguraikan fungsi dan aktivitas yang dilakukan dalam setiap unit pekerjaan, dan menampungnya dalam bingkai struktural.
3. Pengadaan Pegawai (*Staffing*) adalah fungsi dan aktivitas menyediakan dan mengerahkan sumber daya yang dimiliki dalam rangka pemenuhan kebutuhan organisasi dengan mengisi posisi yang diperlukan agar organisasi dapat bergerak.
4. Pelaksanaan (*Actuating*) dilaksanakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang penuh dengan perubahan dan ketidakpastian.
5. Pengawasan (*Controlling*) suatu aktivitas organisasi yang dapat memastikan kesesuaian perencanaan dengan pelaksanaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen ini sendiri memiliki tujuan agar proses manajemen nantinya akan membantu dalam mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Apabila semua fungsi dari manajemen dijalankan secara efektif dan efisien, maka tujuan perusahaan pun akan berjalan dengan baik dan diharapkan akan memaksimalkan hasil kinerja dan laba dari perusahaan tersebut.

2.1.1.3 Unsur Manajemen

Menurut Malayu (2021:9) unsur-unsur manajemen terdiri dari beberapa elemen yang disingkat menjadi 6M, yaitu:

1. *Man* (Manusia)

Manusia merupakan keseluruhan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi yang mempunyai peran yang sangat penting.

2. *Money* (Uang)

Setiap hal yang dilakukan, bahan yang diperlukan, pertimbangan yang diambil, semuanya dapat diputuskan dengan adil jika menggunakan tolak ukur yang pasti. Uang adalah alat yang paling rasional untuk mengukur besar kecilnya kegiatan dalam organisasi.

3. *Materials* (Bahan)

Untuk menghasilkan sesuatu, manusia selalu memerlukan bahan, entah itu dari bahan jadi maupun bahan setengah jadi. Jadi, peranan bahan disini sangatlah penting karena organisasi tidak akan bisa menghasilkan *output* tanpa adanya bahan.

4. *Machines* (Mesin)

Dalam perusahaan, mesin menjadi alat bantu untuk menghasilkan *output* dengan lebih cepat dan efisien. Mesin akan mempermudah pekerjaan manusia dan bisa menghasilkan keuntungan yang lebih besar dengan pemanfaatan yang efektif.

5. *Methods* (Metode)

Metode disini maksudnya adalah metode kerja. Metode ini ditetapkan dengan berbagai pertimbangan untuk memudahkan dan memperlancar jalannya pekerjaan pegawai.

6. *Market* (Pasar)

Output yang dihasilkan dari produksi tidak ada gunanya jika pasar tidak menerima. Oleh karena itu, penguasaan pasar adalah hal yang wajib dilakukan oleh perusahaan agar produksinya tetap berjalan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, system, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh instansi maupun perusahaan. Pegawai adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka dengan waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lainnya karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas. Manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Terdapat beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Flippo (dalam Malayu, 2021:11) "*Human resources management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement,*

compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectivities are accomplished”.

Sedangkan menurut Amstrong (2018:2) *“Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding and appraising”.*

Menurut Edy (2019:6) “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi”.

Menurut Malayu (2021:10) “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Menurut Hasmin dan Jumiaty (2021:1) “Manajemen Sumber Daya Manusia disingkat MSDM adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk menyediakan organisasi dan kelompok atau organisasi dengan personel yang sesuai sehingga mereka dapat ditempatkan pada porsi dan tempat yang sesuai ketika organisasi membutuhkannya”.

Selain itu, menurut Dessler (dalam Edy Sutrisno, 2019:6) *“Human Resource Management (HRM) is the police and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of management position including recruiting, screening, training, rewarding and apprasising”.*

Berdasarkan pengertian di atas bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya. MSDM merupakan kegiatan

perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, kompensasi, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Dalam keberadaannya manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Flipppo (dalam Malayu, 2021:24) sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagai besar kebutuhan karyawannya.

10. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Amstrong dan Baron (2018:7) fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan makadiadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi operasional

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
- b. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Edy (2019:7) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu (2021:21) terdapat sebelas fungsi manajemen SDM yaitu:

1. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan

Mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut. Sehingga, mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya mereka harapkan.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan

mengordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga, jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah visi menjadi realita atau mengubah sebuah potensial menjadi aktual.

Kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi serta inspirasi kepada setiap pegawai. Kepemimpinan transformasional berupaya untuk mengembangkan peran pegawai ke arah yang lebih baik dan menguntungkan bagi pegawai serta secara keseluruhan dapat menguntungkan instansi dalam hal produktivitas yang meningkat.

Menurut Putra Rustamaji et al. (2017:5) “Kepemimpinan transformasional adalah sikap yang mewakili pandangan individu terhadap sikap atasan dalam mengarahkan karyawannya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja, mementingkan kepentingan bawahan dan anggota tim, serta memberikan sesuatu yang bawahan butuhkan seperti dalam hal memberikan penghargaan”.

Sedangkan, menurut Robbins (dalam Nur Insan, 2019:13) “Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang memiliki kharisma”.

Selain itu, menurut Achmad Sudiro (2018:145) “Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer, bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo, atau melampaui serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Menurut Bass (dalam Gary Yukl, 2010) “Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan mereka”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer dalam mengarahkan karyawannya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

2.1.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (dalam Gary Yukl, 2010) mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional sebagai berikut:

1. Memiliki strategi yang jelas

Seorang pemimpin melakukan atau memiliki rencana perubahan besar terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi yang telah disusun sebelumnya dengan memberikan komunikasi yang baik kepada anggota-anggotanya.

2. Kepedulian

Di dalam kehidupan seorang pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang sedang dihadapi oleh anggota-anggotanya yang ada di dalam organisasi tersebut dan memberikan motivasi serta memiliki rasa peduli terhadap lingkungan dan kenyamanan dalam bekerja.

3. Merangsang anggota

Pemimpin memberikan rangsang dan membantu anggotanya untuk tujuan yang positif dan mengajaknya untuk menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan melakukan pendekatan yang menyenangkan dengan hasil anggota mampu menerima dan menyadari manfaatnya bagi diri mereka sendiri dan organisasi yang sedang dijalani.

4. Menjaga kekompakan tim

Pemimpin berupaya untuk selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan mengorbankan yang lain. Peluang seperti itu di dalam organisasi tidak diberikan toleransi. Faktor keretakan tim ia satukan dengan sinergi yang menjadi sebuah kekuatan yang luar biasa dan harmonis.

5. Menghargai perbedaan dan keyakinan

Mampu menghargai dalam setiap perbedaan untuk tujuan yang mengarah lebih baik dan memberikan ajakan kepada seluruh anggota untuk menghormati setiap perbedaan dan keyakinan yang ada di setiap anggota.

2.1.3.3 Faktor-faktor Pembentuk Kepemimpinan Transformasional

Menurut Gibson dkk., (dalam Marto Silalahi dkk., 2020:21) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor pembentuk dalam kepemimpinan transformasional diantaranya:

1. Karisma (*Charisma*)

Pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan kebanggam untuk mengutarakan suatu visi misi yang jelas.

2. Perhatian Individu (*Individual Attention*)

Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi mereka sendiri.

3. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi yang mendorong para pengikut agar kreatif.

4. Penghargaan yang tidak terduga (*Contingent Reward*)

Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.

5. Manajemen dengan pengecualian (*Management by Exception*)

Pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran-sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

2.1.3.4 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Tichy dan Devana (dalam Muhammad Karebet, 2020:22) mengemukakan bahwa terdapat ciri-ciri kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Mereka (Para Pemimpin Transformasional) dengan jelas memandang diri mereka sendiri sebagai agen-agen perubahan (*Change Agents*). Mereka berjuang untuk membuat suatu perbedaan dan untuk mentransformasikan organisasi di bawah tanggung jawab mereka.

2. Mereka berani (*Courageous*). Mereka mampu berurusan dengan resistensi (pihak-pihak yang melawan), mereka mengambil alih posisi, mengambil risiko dan mengkonfirmasi realitas.
3. Mereka percaya kepada orang-orang yang dipimpinnya (*Believe in People*). Mereka mempunyai kepercayaan-kepercayaan yang sudah dikembangkan dengan baik perihal motivasi, menaruh kepercayaan dan pemberdayaan.
4. Mereka di dorong oleh separangkat nilai yang kuat (*A Strong Set of Values*).
5. Mereka terus belajar (*Life Long Learners*). Mereka melihat kesalahan, baik kesalahan mereka sendiri atau kesalahan orang lain sebagai kesempatan untuk belajar.
6. Mereka dapat mengatasi masalah-masalah yang mengandung kompleksitas (*Complexity*), ketidakpastian (*Uncertainty*) dan kemenduaan (*Ambiguity*).
7. Mereka adalah visioner-visioner (*Visionaries*).

2.1.3.5 Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional

Menurut Erik Rees (dalam Muhammad Karebet, 2020:59) ada 7 prinsip di dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

1. Simplikasi

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan Bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

2. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan yaitu hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah sehingga hal ini akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

3. Fasilitasi

Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

4. Inovasi

Kemampuan secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespons perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah di bangun.

5. Mobilitas

Pengarahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

6. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

7. Tekad

Tekat bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu diperlukan dukungan oleh pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.

2.1.3.6 Hambatan Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2018:273) ada 3 hambatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Hambatan Kompetensi

Di setiap organisasi selalu mengharapkan hasil kerja karyawan yang maksimal dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Namun, apa jadinya apabila karyawan tidak melakukan kinerja yang terbaik. Untuk mencapai kinerja yang terbaik, maka diperlukan usaha-usaha yang harus dilakukan oleh karyawan demi mencapai tujuan organisasi. Karakteristik karyawan dapat diukur dengan sikap, minat dan masa kerja dalam organisasi.

2. Hambatan Birokrasi

Ketika terdapat hambatan dari dalam organisasi, tentu saja kita harus melaksanakan evaluasi. Hambatan itu bisa berasal dari karyawan sendiri maupun berasal dari luar. Struktur organisasi ini untuk menunjukkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Menurut Bass dan Avolio (dalam Muhammad Karebet, 2020:58) menyatakan bahwa terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Dimensi yang menggambarkan perilaku seorang pemimpin transformasional yang membuat para pengikutnya memiliki rasa kagum, hormat dan sekaligus mempercayainya.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Dimensi yang menggambar seorang pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan serta menunjukkan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi dan mampu membangkitkan semangat tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Mampu menciptakan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang sedang dihadapi oleh bawahan dan memberikan motivasi

kepada bawahan untuk mencari inovasi yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Dimensi yang menggambarkan pemimpin transformasional sebagai seorang pemimpin yang mampu mendengarkan dengan penuh perhatian dan masukan-masukan dari bawahan serta secara khusus mampu memperhatikan kebutuhan para bawahan dalam mengembangkan karir.

2.1.4 Kompensasi

Kompensasi menjadi suatu alasan seseorang untuk mencari pekerjaan karena setiap orang yang bekerja akan mendapatkan balas jasa dari apa yang telah mereka kontribusikan baik berupa tenaga maupun pikiran untuk melakukan sebuah pekerjaan kepada suatu perusahaan maupun instansi.

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Werther and Davis (dalam Malayu, 2021:119) "*Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personal department usually designs and administers employee compensation*".

Menurut Ihinmoyan (2022:72) *“compensation is about benefits form the indirect financial and non-financial payments employee receive for continuing their employment with an organization”*.

Sedangkan, menurut Flippo (dalam Malayu, 2021:119) *“Compensation is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives”*.

Adapun menurut Sikula (dalam Malayu, 2021:120) *“A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense, in the employees for the return of their services”*.

Menurut Nugraha dan Surjani (2017:26) “Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan atas kinerja yang diberikan, baik kompensasi finansial maupun non finansial”.

Menurut Malayu (2021:118) “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, dan upah insentif”.

Berdasarkan pengertian kompensasi di atas, maka kompensasi dapat diartikan sebagai timbal balik yang diterima oleh seorang karyawan apabila setiap karyawan tersebut memberikan kontribusi nyata terhadap suatu perusahaan sehingga perusahaan tersebut memberikan kompensasi yang layak atas dasar kinerja yang diberikan oleh karyawan itu sendiri. Semakin bagus kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka hal tersebut lebih cenderung

semakin membuat karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka di suatu perusahaan.

2.1.4.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Werther and Davis (dalam Malayu, 2021:121) tujuan kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh personel berkualitas

Dengan sistem kompensasi yang baik, akan menarik lebih banyak calon karyawan sehingga lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

2. Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu. Hal ini untuk mencegah keluarnya karyawan dari organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

3. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

4. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.

Menurut Malayu (2021:121) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi, maka terjalinlah kerja sama formal antara pimpinan dengan pegawai. Pegawai harus mampu mengerjakan tugas dan kewajibannya dengan baik, sedangkan pengusaha atau pimpinan wajib membayarkan kompensasi sesuai dengan yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, maka pegawai akan dapat merasa terpenuhi kebutuhan-kebutuhannya secara fisik, status sosial dan egoistiknya. Sehingga, memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan pegawai yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, maka manajer akan lebih mudah memotivasi pegawainya.

5. Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip layak dan adil serta eksternal konsisten yang kompetitif, maka stabilitas pegawai akan lebih bterjamin karena *turn-over* relatif rendah.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin pegawai semakin membaik. Pegawai akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik akan memberikan efek pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum, maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Malayu (2021:118) menyatakan bahwa dimensi dan indikator kompensasi terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi Langsung

- a. Gaji, balas jasa yang dibayar secara periodic kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
- b. Upah, balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- c. Upah insentif, tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.

2. Kompensasi Tidak Langsung adalah kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushala, olahraga dan darmawisata.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula kepuasan terhadap pekerjaan tersebut.

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

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 balas jasa itu penting. Terdapat beberapa pengertian kepuasan kerja dari para ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Edy (2019:74) “Kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”.

Sedangkan, menurut Malayu (2021:202) “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja”.

Selain itu, menurut Handoko (dalam Edy Sutrisno, 2019:75) “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pegawai (senang atau tidak senang) terhadap tugas yang menjadi pekerjaannya, seperti senang dengan imbalan yang diberikan atau senang terhadap kerja sama yang terjalin antar pegawai.

2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Edy (2019:77) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kesempatan Untuk Maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan dalam bekerja.

2. Keamanan Kerja

Faktor yang dimaksud dalam hal ini adalah sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi pegawai karena keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai saat bekerja

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerja dengan sejumlah uang yang diperoleh.

4. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor inilah yang menentukan kepuasan kerja pegawai.

5. Pengawasan

Supervise yang buruk dapat berdampak pada absensi dan *turn-over*.

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

Kondisi kerja yang dimaksud disini ialah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek Sosial Dalam Pekerjaan

Aspek sosial merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, akan tetapi di pandang sebagai faktor yang menunjang puas dan tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai untuk alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawai yang sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas berupa rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut Handoko (2019:79) 4 (empat) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain sebagai berikut:

1. Kedudukan

Pada umumnya, karyawan yang memiliki kedudukan atau jabatan pekerjaan yang lebih tinggi akan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya daripada karyawan yang memiliki kedudukan atau jabatan yang rendah.

2. Pangkat

Pada setiap jenis pekerjaan, terdapat perbedaan pangkat atau golongan sehingga pekerjaan tersebut memberikan pangkat tertentu pada setiap karyawan. Apabila karyawan mendapat kenaikan pangkat, maka akan timbul rasa puas dan bangga terhadap pekerjaannya.

3. Jaminan Finansial dan Sosial

Jika perusahaan atau instansi memberikan jaminan finansial dan jaminan sosial terhadap karyawannya, maka karyawan akan merasa aman dan nyaman dalam bekerja, sehingga perasaan aman dan nyaman tersebut dapat menciptakan kepuasan kerja.

4. Mutu Pengawasan

Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui perhatian dari hubungan yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya, sehingga karyawan merasa bahwa dirinya dianggap sebagai bagian penting dari perusahaan.

Sedangkan, menurut Malayu (2021:203) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Berat-ringannya pekerjaan

Masing-masing pekerjaan membutuhkan keahlian dan keterampilan khusus. Tingkat kesulitan sebuah pekerjaan dan perasaan karyawan bahwa keahliannya

dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Hubungan fungsional dapat terlihat dari upaya atasan dalam membantu bawahan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan, sedangkan hubungan secara keseluruhan dapat disebabkan oleh ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dan nilai-nilai yang sama seperti kesamaan pandangan hidup. Tingkat kepuasan kerja akan tinggi apabila sifat kedua hubungan tersebut adalah positif. Gaya kepemimpinan atasan yang transformasional akan dapat meningkatkan motivasi kerja dan tingkat kepuasan kerja karyawan.

3. Suasana dan lingkungan pekerjaan

Meliputi hubungan antara atasan dengan bawahan ataupun antar sesama rekan kerja yang memiliki tingkat yang sama. Hubungan yang baik antar sesama rekan kerja akan berdampak pada tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan.

4. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian

Berkaitan dengan ada atau tidaknya kesempatan bagi setiap karyawan untuk memperoleh peningkatan jenjang karir selama ia bekerja di suatu perusahaan.

5. Balas jasa yang adil dan layak

Gaji atau upah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat di nilai kelayakannya oleh karyawan tersebut.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Edy (2019:77) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan Itu Sendiri

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah

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

3. Promosi

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

4. Pengawasan

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja

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

2.1.6 Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ialah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi atau perusahaan yang bersifat *profit oriented* atau *non-profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu tertentu.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga baik itu lembaga pemerintah atau lembaga perusahaan maupun yayasan yang harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku. Terdapat beberapa pengertian kinerja pegawai dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Jhon (2017:70) ‘The willingness of a person or group people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected result’.

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya.

Sedangkan, menurut Kasmir (2019:184) “Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang”.

Adapun, menurut Malayu (2021:94) “Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Afandi (2018:83) “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi.

2.1.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Di dalam dunia organisasi, ada banyak *factor* yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tanggungjawabnya. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri pegawai itu sendiri serta lingkungan sekitar perusahaan. Menurut Malayu (2021:97) menyebut faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah

mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Menurut Afandi (2018:92) menekankan bahwa faktor yang mempengaruhi untuk kerja para pegawai yaitu:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan seorang karyawan yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan tugas yang berikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja, suatu kemauan dari karyawan untuk peningkatan kinerja karyawan.
4. Kompetensi, suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan.
5. Fasilitas kerja, sesuatu yang menunjang pekerjaan karyawan yang disediakan oleh perusahaan.
6. Budaya kerja, suatu kebiasaan yang ada di perusahaan dan pengendalian karyawan.

7. Kepemimpinan, sikap memimpin untuk pengarahan dan pengendalian karyawan.
8. Disiplin kerja, sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di organisasi.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Mengukur hasil kerja atas tugas yang sudah diberikan kepada pegawai harus adanya penilaian terhadap karyawan tersebut. Menurut Jhon (2017:95) yaitu:

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapihan, kemampuan dan keberhasilan.

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu. Sehingga, efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

3. Tanggungjawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya dan mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dalam perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan serta sarana dan prasarana.

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lainnya secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Sehingga, hasil pekerjaan akan semakin membaik. Indikatornya yaitu kekompakkan dan hubungan baik dengan rekan kerja serta atasan.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan atau instansi untuk melakukan pekerjaan serta dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah atau aba-aba dari atasan atau menunjukkan tanggungjawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai. Indikatornya yaitu kemandirian.

Sedangkan, menurut Afandi (2018:103) kinerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Hasil Kerja dengan indikatornya:

- a. Kualitas Hasil Kerja adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- b. Kuantitas Hasil Kerja adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- c. Efisiensi dalam melakukan tugas adalah pemanfaatan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

2. Perilaku Kerja dengan indikatornya:

- a. Disiplin Kerja yaitu dapat mengikuti dan patuh terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

- b. Inisiatif adalah kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberitahu dan mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar.
 - c. Ketelitian adalah tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah pekerjaan tersebut sudah mencapai tujuan atau belum.
3. Sifat Pribadi dengan indikatornya:
- a. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
 - b. Kreativitas adalah proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan suatu penelitian, penulis perlu membahas teori-teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel penelitian yang sedang dilakukan guna mendapatkan informasi dan wawasan yang lebih luas dan jelas tentang suatu variabel. Adapun beberapa variabel penelitian terdahulu yang dijadikan acuan oleh penulis dalam menyusun atau membuat penelitian ini, yang mana digunakan untuk kemudian dilakukan perbandingan apakah hasil yang diperoleh sama atau tidak dengan yang telah penulis lakukan. Pada halaman berikutnya merupakan tabel penelitian terdahulu yang penulis sajikan sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p>Noor</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pengadilan Negeri Jambi</p> <p>Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol.12, No.1, Hal.41-48, Mei 2021</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Meneliti variabel Budaya Organisasi dan Motivasi</p>
2	<p>Parlindungan</p> <p>Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan dan Kepuasan Kerja di Pengadilan Negeri Medan</p> <p><i>e-Proceeding Seminar Nasional</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Meneliti variabel Pengawasan</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kewirausahaan, Vol.2, No.1, Hal.677-689, 2021 Issn 2714-8785			
3	Gynolla Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan <i>e-Proceeding of Management:</i> Vol.8, No.5 Oktober 2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai	Peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel bebas Kompensasi dan variabel terikat Kepuasan Kerja
4	Sandhi Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kualanamu Jurnal Manajemen Vol.3, No.1, 2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Meneliti variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Meneliti variabel Motivasi dan Disiplin
5	Muafi <i>The Influence of Transformation Leadership on Employee Performance mediated to Work</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja berpengaruh	Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	Meneliti variabel Motivasi Kerja

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Motivation: A Survey of PT Karsa Utama Lestari</i></p> <p><i>International Journal of Research in Business and Social Science, Vol.11, No.6, Hal.252-263, 2022</i></p>	positif terhadap Kinerja Karyawan		
6	<p>Dyah</p> <p>Pengaruh Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Manajemen Strategi & Aplikasi, Vol.4, No.1, 2021</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Kinerja Karyawan	Peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel bebas Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat
7	<p>Dodi</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan</p> <p><i>Journal of Education, Humaniora and</i></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Meneliti variabel Kinerja Karyawan	Meneliti variabel Budaya Organisasi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Social Sciences (JEHSS) 3.2:629-636, 2021</i>			
8	<p>Syaripah</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Kendari Ekspres</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Vol.6, No.1, Maret 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>	<p>Meneliti variabel Kompensasi dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Meneliti variabel Lingkungan Kerja</p>
9	<p>Magito</p> <p><i>The Effect of Compensation and Work Environment to Employee Performance of PT. ASS</i></p> <p><i>Faculty of Economics and Business Universitas Mercu Buana, Vol.2, Issue 1, September 2020</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh pada Kinerja Karyawan</p>	<p>Meneliti variabel Kompensasi dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Meneliti variabel Lingkungan Kerja</p>
10	<p>Cristiati</p> <p><i>The Effect of Compensation and Job Environment on Employee</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh</p>	<p>Meneliti variabel Kompensasi dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Meneliti variabel Lingkungan Kerja</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Loyalty through Job Satisfaction as an Intervening Variable</i></p> <p><i>Journal HJBS</i> Vol.2, No.4, Oktober 2020</p>	positif terhadap Kepuasan Kerja		
11	<p>Sapterina</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi di PT. Etowa Packaging Indonesia</p> <p><i>Journal of Applied Business Administration</i> Vol.2, No.1, Maret 2018, Hal.13-19, e-ISSN: 2548-9909</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Meneliti variabel Kompensasi dan Kepuasan Kerja	Peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat
12	<p>Rani</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Produksi PT. Soljer Abadi</p> <p>Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja	Meneliti variabel Kompensasi dan Kepuasan Kerja	Peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Manajemen Akutansi Vol.2, No.2, Januari-Juni 2018			
13	<p>Rachmah</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment: Mediating Role of Job Stres and Job Satisfaction</i></p> <p><i>International Journal of Research in Business and Social Science</i>, Vol.11, No.8, Hal.102-112, 2022</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Meneliti variabel Komitmen Organisasi dan Stres Kerja</p>
14	<p>Margono</p> <p><i>The Effect of Workload and Job Stres on Job Satisfaction mediated by Work Motivation</i></p> <p><i>International Journal of Research in Business and Social Science</i>,</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh Motivasi Kerja</p>	<p>Meneliti variabel Kepuasan Kerja</p>	<p>Meneliti variabel Beban Kerja dan Motivasi Kerja</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Vol.11, No.9, Hal.97-106, 2022			
15	<p>Inten</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. CinemaXX Global Pacific Makassar</p> <p><i>Center of Economic Student Journal</i> Vol.3, No.2, Hal.158-165, 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Meneliti variabel Kompensasi dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Meneliti variabel Lingkungan Kerja</p>
16	<p>Fuad</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sarana Bangunan Prima Jaya di Kota Tangerang</p> <p><i>Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis</i> Vol.11, No.2, September 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Meneliti variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Meneliti variabel Disiplin Kerja</p>
17	<p>Rini</p> <p><i>The Effect of Leadership, Job</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara</p>	<p>Meneliti variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Meneliti variabel Budaya Organisasi dan Kompetensi</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Competence on Employee Performance (Case Study at XYZ in Indonesia)</i></p> <p><i>Dinasti International Journal of Digital Business Management</i> Vol.2, Issue 2, Februari 2021</p>	<p>parsial berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>		
18	<p>Abdi</p> <p>Pengaruh Rotasi Kerja, Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kopegtel Jaya</p> <p>Jurnal Madani Vol.4, No.1, Hal.45-50, Maret 2021</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rotasi Kerja, Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Meneliti variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Meneliti variabel Rotasi Kerja dan Komunikasi Organisasi</p>
19	<p>Christin</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership and Organizational</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan</p>	<p>Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Meneliti variabel Keadilan Organisasi</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Justice to Employee Performance mediated by Job Satisfaction: A Study of Blitar, Indonesian Police</i></p> <p><i>International Journal of Research in Business and Social Science, Vo.11, No,4, Hal.95-105, 2022</i></p>	Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai		
20	<p>Duma</p> <p><i>The Impact of Knowledge Sharing on Employee Performance at Palangka Raya's Health College</i></p> <p><i>International Journal of Research in Business and Social Science, Vol.11, No.5, Hal.273-281, 2022</i></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	Meneliti variabel Kinerja Pegawai	Meneliti variabel Pengetahuan
21	<p>Dhito</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi dan Kepemimpinan</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja, Iklim Organisasi dan Kepemimpinan	Meneliti variabel Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	Meneliti variabel Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Hypermart Bengkulu</p> <p>Jurnal Ekombis Review Vol.10, No.1, Hal.167-179, Januari 2022</p>	berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap Kepuasan Kerja		
22	<p>Meeme</p> <p><i>Nexus Between Pillars of Transformational Leadership and Organizational Effectiveness S: A Case of</i></p> <p><i>Journal of Business and Management (JBM), Vol.22, March 2020</i></p>	Hasil menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi	Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional	Meneliti variabel Budaya Organisasi
23	<p>Siregar</p> <p><i>The Influence of Work Discipline and Communication on Employee Performance with Activity Satisfaction as an Intervening Variable on PT</i></p>	Hasil menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Meneliti variabel Kinerja Pegawai	Meneliti variabel Komunikasi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Digdjaya Graha Development</i></p> <p><i>International Journal of Business, Economics and Law, Vol.24, Hal.182-187, 2021</i></p>			
24	<p>Frederik</p> <p><i>The Influence of Soft Skills and Transformational Leadership on Company Performance at BNI Tolitoli Branch Office</i></p> <p><i>International Journal, Vol.8, No.1, January 2020</i></p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa <i>Soft Skill</i> dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Meneliti variabel <i>Soft Skill</i></p>
25	<p>Tavip</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Performance</i></p> <p><i>International Journal of Human Capital Management,</i></p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Meneliti variabel Motivasi Kerja</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Vol.3, No.2, <i>December 2019</i>			
26	<p>Shadrack</p> <p><i>Effect of Reward and Compensation on Job Satisfaction Among Church Worker in Naruku Wesr Sub County</i></p> <p><i>Edition Consortium Journal of Arts, Humanities and Social Studies, Vol.3, No.1, Hal.212-217, 2021</i></p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>	<p>Meneliti variabel Kompensasi dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat</p>
27	<p>Charles</p> <p><i>The Influence of Compensation, Job Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance of Mercubuana University</i></p> <p><i>International Journal of Business Marketing and Management, Vol.5, No.2, Hal.39-48, 2020</i></p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan, Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>Meneliti variabel Kepuasan Kerja Kompensasi dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Meneliti variabel Promosi Jabatan</p>
28	<p>Ricardo</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa Kepuasan</p>	<p>Meneliti variabel Kepuasan Kerja</p>	<p>Peneliti terdahulu tidak menggunakan</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance</i></p> <p><i>International Journal of Economics, Commerc and Management, Vol.8, No.3, 2020</i></p>	<p>Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>dan Kinerja Pegawai</p>	<p>variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat</p>
29	<p>Josephine</p> <p><i>The Effect of Compensation and Job Satisfaction in Northern Zone: The Case of Ghana</i></p> <p><i>International Journal of Management and Business Research, Vol.17, 2017</i></p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>	<p>Meneliti variabel Kompensasi dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat</p>
30	<p>Taufik I</p> <p>Analisis Budaya Organisasi, <i>Locus of Control</i> dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Dinas Pekerjaan Umum</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, <i>Locus of Control</i> dan Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Meneliti variabel Kinerja Pegawai</p>	<p>Meneliti variabel Budaya Organisasi, <i>Locus of Control</i> dan Stres Kerja</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro Jurnal Mitra Manajemen, Vol.4, No.5, 2020			

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabel, penggunaan dimensi dan pengukuran indikatornya sama serta teori-teori yang digunakan memiliki kesamaan dengan penelitian penulis. Namun, terdapat perbedaan pada variabel dan indikator-indikator penelitian yang disesuaikan dengan objek penelitian penulis.

Penelitian terdahulu yang telah disajikan dalam tabel di halaman sebelumnya menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian. Sehingga, penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun, penulis mengangkat beberapa penelitian yang mempunyai salah satu variabel yang sama dengan variabel yang digunakan oleh penulis sebagai referensi. Penelitian terdahulu di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian penulis, seperti pada variabel independent yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi yang hasilnya berpengaruh dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan

dengan dimediasi Kepuasan Kerja. Dengan adanya beberapa variabel yang mempunyai kesamaan pada penelitian terdahulu di atas, sehingga penulis mempunyai acuan untuk dapat memperkuat hipotesis yang hendak penulis ajukan. Berikutnya penulis akan menyajikan kerangka pemikiran penulis.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2021:95) Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antar variabel yang diteliti. Jadi, pada kerangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini dan disertai gambar paradigma penelitian yang bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami teori-teori yang berhubungan dengan variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja.

Menurut peneliti, organisasi merupakan suatu sistem dan harus terus berkembang di dalam lingkungan yang senantiasa berubah. Di dalam organisasi, sumber daya manusia adalah salah satu faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka akan mempersulit perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Terciptanya kepuasan kerja yang baik akan berguna pula untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, pentingnya sumber daya manusia membuat tiap perusahaan atau instansi pemerintah harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai agar kinerja setiap pegawai terus meningkat.

Pada penelitian ini, penulis ingin mengetahui pengaruh dari variabel independent yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan serta variabel mediasi yaitu Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Faktor kepemimpinan dalam sebuah organisasi sangatlah penting. Dikarenakan, seorang pemimpin itulah yang menggerakkan para bawahannya untuk mencapai target. Seorang pemimpin harus mampu memahami setiap perilaku dan kebutuhan para pegawai yang tiap individu berbeda-beda. Kondisi tersebut menunjukkan kualitas dari seorang pemimpin. Salah satu sasaran dari tiap perusahaan maupun instansi pemerintah adalah terciptanya kepuasan kerja bagi para anggota yang bersangkutan (bawahan). Apabila seorang pemimpin kurang dalam melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, maka akan berdampak pada kepuasan kerja para pegawai karena keputusan yang di ambil tidak memperhitungkan dengan kondisi pegawai yang bertugas sehari-hari.

Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik kepemimpinan, maka kepuasan kerja para pegawai akan meningkat. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Armstrong (2012), As'ad (2015) dan Martoyo (2012) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pendapat tersebut dipertegas kembali oleh Setiago (2015) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan peneliti terdahulu di atas, maka dapat diartikan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor yang sangat dominan terhadap

Kepuasan Kerja di dalam perusahaan maupun instansi pemerintah untuk mencapai kinerja yang optimal. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Malayu (2021:118) mengemukakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Secara umum, pemberian kompensasi ialah untuk menarik, mempertahankan serta memotivasi pegawai dalam bekerja. Efek yang diberikan dari pemberian kompensasi oleh perusahaan maupun instansi pemerintah akan berdampak positif bila pegawai menerima kompensasi dirasa memuaskan, hal tersebut akan berdampak pula kepada kepuasan kerja pegawai itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan tersebut, kompensasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja pegawai. Hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Achmad Fahrezi dan Syarifuddin (2020) dan Rani Veriyani dan Arif Partono Prasetio (2018) di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Devi Cristiati Yusuf, Djabir Hamzah dan Ria Mardiana (2020) yang juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan peneliti terdahulu di atas, maka dapat diartikan bahwa Kompensasi merupakan faktor yang sangat dominan terhadap Kepuasan Kerja di

dalam perusahaan maupun instansi pemerintah untuk mencapai kinerja yang optimal. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tanpa adanya kepuasan kerja yang baik, maka tidak akan tercapai kinerja yang optimal. Dimana perusahaan maupun instansi pemerintah harus selalu memperhatikan kepuasan kerja para pegawai, apabila pegawai merasa puas akan berdampak pada perusahaan itu sendiri. Selain itu, pegawai yang merasa puas dalam bekerja senantiasa bersikap positif dan selalu memiliki ide dan kreativitas yang tinggi.

Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan pegawai saja yang diperlukan dalam bekerja, akan tetapi kepemimpinan transformasional dan kompensasi dalam bekerja pun sangat mempengaruhi karyawan. Salah satu upaya yang ditempuh oleh para pimpinan ialah dengan menciptakan kepuasan dalam bekerja agar tercapainya kinerja karyawan yang diharapkan oleh instansi, walaupun hal tersebut tidaklah mudah.

Kepuasan kerja sangat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh diharapkan pegawai mampu memberikan kinerja yang baik serta menghasilkan kinerja yang optimal, sehingga tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Tanpa adanya kepuasan kerja, maka pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan dan berakibat pada tujuan perusahaan yang secara maksimal tidak akan tercapai.

Hasil penelitian yang dilakukan Sandhi Harahap dan Satria Tirtayasa (2020) bahwa beberapa variabel yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan

keseluruhan adalah kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Amanda Nabilah Hidayat (2018), Fuad Maulana Kurnia (2020), Rini Tri Rejeki (2021) dan Abdi Santo Senen (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut dipertegas Kembali oleh Rosario Sarwadan (2021) bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan adalah faktor penting yang akan menjadi penentu kinerja tiap pegawai. kepemimpinan yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha para pekerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan individu dan tujuan kelompok menjadi tidak searah. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para bawahannya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Pada prinsipnya, kepemimpinan transformasional memotivasi para bawahannya untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan. Dengan kata lain, dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Selain masalah kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai adalah kompensasi. Kompensasi ini sangatlah penting dalam pencapaian kinerja seorang pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan

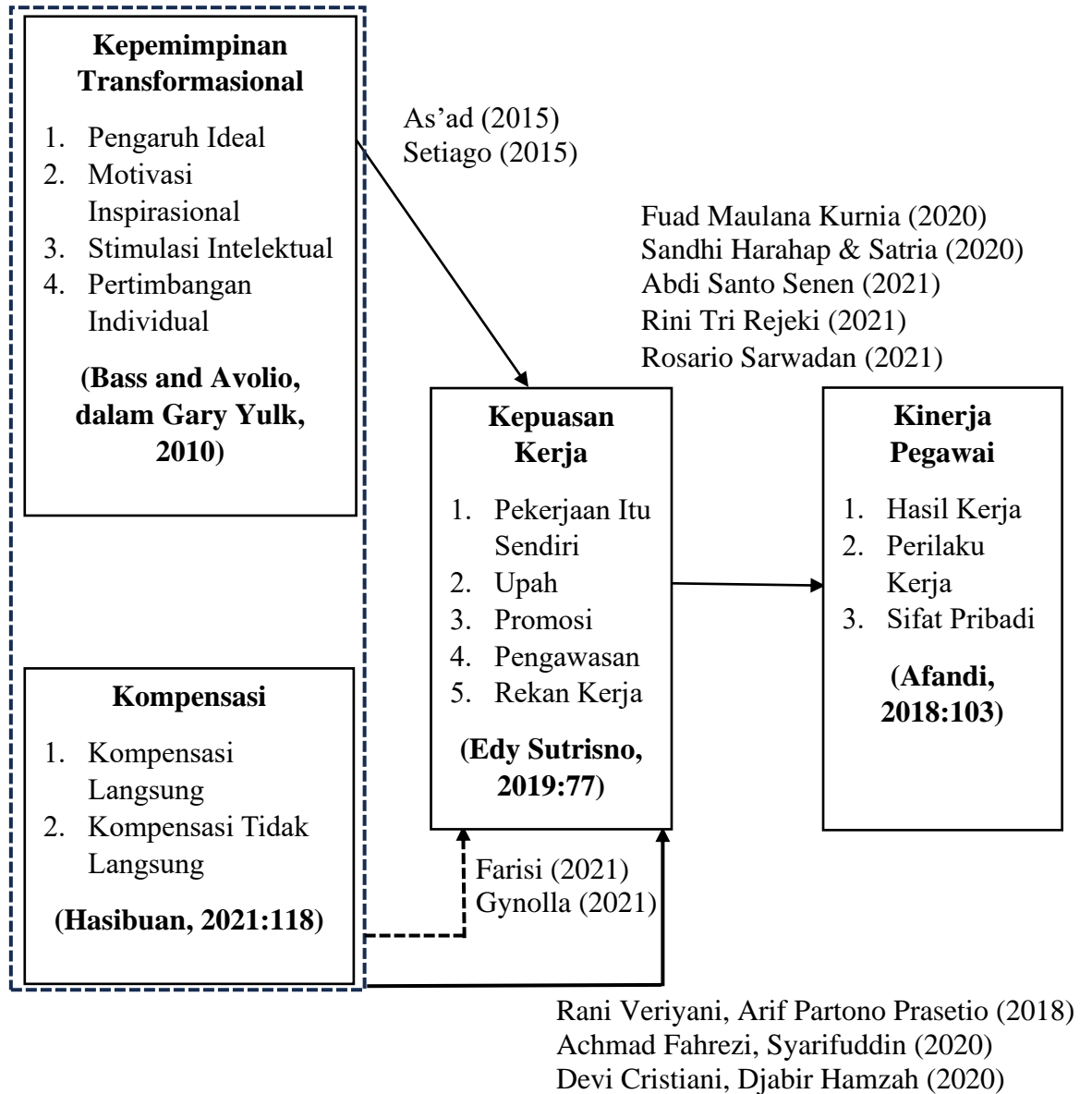
pemberian kompensasi yang diberikan, maka cenderung bekerja lebih kreatif, bertanggungjawab, disiplin, dan memiliki moralitas yang tinggi.

Kepuasan kerja ialah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, ketika ia menemukan titik temu antara apa yang dia harapkan dari pekerjaannya dan apa yang diberikan perusahaan terhadap dirinya.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Parlindungan, Farisi dan Nurhayati (2021), Gynolla & Saranggih (2021) dan Magito (2020) bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah penulis uraikan sebelumnya, maka penulis sampai pada pemahaman bahwa terdapat hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai. Berikut penulis sajikan paradigma yang menggambarkan hubungan antara variabel tersebut pada halaman selanjutnya:

2.3 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2021:100) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan masih berdasarkan teori yang relevan dan belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Berdasarkan pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
2. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.
4. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.