

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

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, 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

Secara etimologi kata manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu “*management*”, yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen juga dapat didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi dengan menggunakan pendekatan ilmiah, seni, keahlian dan pengalaman dengan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia. Secara etimologi (bahasa) manajemen diangkat dari bahasa latin yaitu yang berarti “tangan”. Tangan dalam konteks ini adalah sama dengan menangani. Selanjutnya para ahli atau pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para ahli:

Menurut George R. Terry (2019:4) menyatakan bahwa *management is a process that uses scientific and artistic methods to apply the functions of planning, organizing, directing and controlling the activities of human groups equipped with resources or factors of production to achieve the goals set effectively and efficiently*. Definisi tersebut memiliki arti bahwa manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi

dengan sumber daya atau faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Menurut Hasibuan (2019:1) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Robbins et.al (2020:32), manajemen adalah “*The process of getting things done, effectively and efficiently, with and through other people*”. Artinya proses menyelesaikan sesuatu, secara efektif dan efisien, dengan dan melalui orang lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat didefinisikan bahwa manajemen mengandung arti optimalisasi sumber-sumber daya yang dioptimalkan, dikelola, dan dikendalikan tersebut meliputi sumber daya manusia dan sumber pendukung lainnya untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi – Fungsi Manajemen

Keberhasilan sebuah organisasi, dapat dilihat dari seberapa baiknya manajemen dalam organisasi tersebut. Dalam pelaksanaannya, manajemen memiliki beberapa fungsi yang merupakan elemen dasar yang akan melekat dalam proses manajemen yang dijadikan acuan oleh manajer dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapainya.

Menurut Terry yang diterjemahkan oleh Ticoalu (2019:156), manajemen terdiri dari 4 (empat) fungsi, yaitu fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan

(*controlling*). Pengertian dan penjelasan dari masing-masing fungsi manajemen akan peneliti uraikan pada halaman berikut ini:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan pengambilan keputusan terkait kegiatan yang akan dilaksanakan. Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan dalam memilih tujuan dan menentukan pencapaian. Dalam perencanaan organisasi akan berusaha memaksimalkan efektivitas suatu organisasi sebagai sistem sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan suatu proses yang digunakan dalam kegiatan pendistribusian pekerjaan, tugas serta mengkoordinasikannya dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan merupakan proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mampu bekerja dengan ikhlas dalam mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Dalam *actuating* fungsi manajemen berusaha merealisasikan keinginan organisasi sehingga dalam aktivitasnya senantiasa berhubungan dengan metode dan kebijaksanaan dalam mengatur dan mendorong orang agar bersedia melakukan tindakan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi

sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam *controlling* atasan akan melakukan pemeriksaan, mencocokkan dan mengusahakan kegiatan yang dilaksanakan agar sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut peneliti sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Di mana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.1.3 Unsur – Unsur Manajemen

Menurut Terry yang diterjemahkan oleh Ticoalu (2019:9), manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur manajemen atau dikenal sebagai “*The Six M in Management*”, yang penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. *Man* (Manusia)

Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. *Money* (Uang)

Uang di sini memiliki arti faktor pendanaan atau keuangan. Tanpa ada keuangan yang memadai, kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan merupakan darah dari perusahaan atau organisasi. Keuangan ini berhubungan dengan masalah anggaran (*budget*), upah pegawai (gaji), dan pendapatan perusahaan.

3. *Materials* (Barang/Perlengkapan)

Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegiatan oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.

4. *Machine* (Mesin)

Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam kegiatan operasi suatu perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era moden tidak dapat diragukan lagi.

5. *Method* (Metode)

Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode yang tepat menentukan kelancaran dari setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi atau perusahaan.

6. *Market* (Pasar)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasar dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan.

Berdasarkan uraian tersebut, diketahui bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari 6M, yaitu *man* (orang), *money* (uang), *materials* (barang/perlengkapan), *machine* (mesin), *method* (metode), dan *market* (pasar).

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 pegawai bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, 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 (MSDM) merupakan bidang strategis dari suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai proses memperluas dari sudut pandang tradisional untuk mengelola organisasi secara efektif dan itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengolahnya. Untuk lebih memperjelas

pengertian manajemen sumber daya manusia, berikut peneliti mengutip definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Sutrisno (2019:7) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Dessler (2020:3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: *Human resource management (HRM) the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*. Definisi tersebut memiliki arti manajemen sumber daya manusia (SDM) proses memperoleh, melatih, penilaian, dan kompensasi pegawai, dan memperhatikan mereka hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan.

Robbins et.al (2020:283) dalam bukunya berpendapat bahwa, manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai berikut: *“Human resource management is the management function concerned with getting, training, motivating, and keeping competent employees”*. Artinya manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan mendapatkan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan pegawai yang kompeten.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses dari fungsi

manajemen dan juga proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi pegawai kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan yang tujuan utamanya yaitu memanusiakan manusia dan memberikan kesejahteraan secara profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing pegawai.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia berperan dalam pencapaian tujuan terhadap organisasi secara terpadu, manajemen sumber daya manusia tidak hanya meningkatkan kepentingan suatu organisasi tetap juga memperhatikan kebutuhan para pegawai, pemilik instansi dan masyarakat luas yang terlibat demi pencapaian aktivitas, efisien, produktivitas dan kinerja organisasi. Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi, keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia pasti terdapat fungsi manajemen sumber daya manusia, tujuan manajemen sumber daya manusia dan tujuan penilaian manajemen sumber daya manusia. Dengan adanya manajemen sumber daya manusia, pengelolaan terhadap pegawai dapat berjalan dengan mudah. Hal ini tentu saja tidak lepas dari fungsi manajemen sumber daya manusia pada sebuah perusahaan.

Sutrisno (2019:9), Fungsi manajemen sumber daya manusia dijabarkan menjadi sepuluh fungsi yaitu adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan digunakan untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrase, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrase, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan Pengadaan (*Briefing and Procurement*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan.

Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai

pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian (*Stop*)

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik- baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia itu adalah untuk menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi atau perusahaan agar dapat berjalan efektif dan efisien, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia di antaranya adalah perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, pengendalian, pengadaan, kompensasi, kedisiplinan, pemeliharaan, pemberhentian, dan lain sebagainya

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengkoordinasikan, 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 Bass & Avolio dalam Widjajakusuma (2020:57), kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Menurut Luthans (2020), kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Menurut Gibson et.al (2021:74), kepemimpinan transformasional adalah *“the ability to inspire and motivate followers to achieve the greater result than originally planned for the internal reward”*. Artinya kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan semula untuk imbalan internal.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer dalam mengarahkan pegawainya 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 & Avolio (dalam Gary Yukl, 2020) 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.

Menurut Luthans (2020) mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional, antara lain:

1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan
2. Mendorong keberanian dan pengambilan risiko
3. Percaya pada orang lain
4. Mereka dilandasi oleh nilai-nilai
5. Seorang pembelajar sepanjang hidup
6. Memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
7. Seorang atasan yang visioner

2.1.3.3 Komponen Kepemimpinan Transformasional

Bass mendeskripsikan komponen kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence* (II))

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi panutan bagi pengikut mereka, dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin diberkahi oleh pengikut yang memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Dengan demikian, ada dua aspek pengaruh yang diidealkan: perilaku pemimpin dan elemen yang

dikaitkan dengan pemimpin oleh pengikut dan rekan lainnya. Pengaruh faktor ideal yang diatribusikan kepada pengikut adalah “Pemimpin meyakinkan yang lain bahwa hambatan akan diatasi”. Selain itu, para pemimpin bersedia mengambil risiko dan konsisten, tidak sewenang-wenang, dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, serta menunjukkan perilaku etis dan moral.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation (IM)*)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka, agar memiliki semangat tim, antusiasme dan optimisme. Pemimpin mengartikulasikan visi dan harapan yang menarik dari masa depan, dan menginginkan pengikut terlibat serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan bersama.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation (IS)*)

Pemimpin transformasional berupaya menstimulasi pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif, membingkai ulang masalah dan mendekatinya dengan cara yang baru. Tidak ada kritik publik kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif yang diminta dari para pengikut. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik di depan publik karena hal itu berbeda dari ide para pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut pandang.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration (IC)*)

Pemimpin transformasional memposisikan dirinya sebagai pelatih atau mentor untuk pencapaian dan tumbuh kembang potensi pengikutnya. Pemimpin memberikan peluang belajar baru dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu dengan meningkatkan interaksi dengan pengikut secara personal dan melihat individu sebagai pribadi yang utuh bukan hanya sebagai pegawai. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk berkembang potensi pengikutnya. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuannya. Dengan demikian pengikut tidak merasa mereka sedang diperiksa atau diawasi.

Menurut Gibson et.al (2021:21) menyatakan bahwa terdapat komponen-komponen 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 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Avolio dalam Widjajakusuma (2020:58) ada beberapa dimensi kepemimpinan transformasional di antaranya sebagai berikut:

1. Pengaruh Ideal
 - a. Rasa hormat dari pegawai.
 - b. Kepercayaan.
2. Motivasi Inspirasional
 - a. Motivator.
 - b. Penetapan Tujuan.
3. Stimulasi Intelektual
 - a. Ide Kreatif.
 - b. *Problem Solver*.
4. Pertimbangan Individual

- a. Mengembangkan Karir.
- b. Hubungan Dengan Bawahan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual.

2.1.4 Kepuasan Kerja

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

2.1.4.1 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. Pegawai 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”.

Menurut Noe, Hollenbeck dkk (2020:339) “*Job satisfaction is a pleasant feeling that results from the perception of one’s important work values*”.

Menurut Stephen P. Robbins (2021:118) “*Job satisfaction a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics is clearly broad*”

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.

2.1.4.2 Faktor – 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 *turnover*.

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 adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek Sosial Dalam Pekerjaan

Aspek sosial merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, akan tetapi dipandang 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 Noe, Hollenbeck dkk (2020;339) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah:

1. Kepuasan kerja terkait dengan nilai-nilai seseorang, yang di definisikan sebagai “apa yang sadar dan tidak sadar ingin mendapatkan”.
2. Pandangan yang berbeda antara individu mengenai nilai mana yang penting, jadi setiap pegawai mempunyai keadaan yang sama namun menghasilkan tingkat kepuasan yang berbeda.
3. Kepuasan berdasarkan persepsi, setiap individu membandingkan situasi pekerjaan dengan nilai-nilainya, dan tiap individu cenderung berbeda dalam apa yang mereka persepsikan.

Menurut Stephen P. Robbins (2021;118) menyatakan bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka

dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

2. Gaji

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kemungkinan pegawai tersebut melakukan perbandingan sosial dengan pegawai bandingan yang sama di luar perusahaan. Jika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku di perusahaan yang sejenis dan memiliki tipe yang sama, maka akan timbul ketidakpuasan kerja pegawai terhadap gaji. Oleh karena itu gaji harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (pegawai dan perusahaan) merasa sama-sama diuntungkan. Karena pegawai yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja pegawai.

3. Promosi

Proses pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki

sebelumnya. Melalui promosi, perusahaan akan memperoleh kestabilan dan moral pegawai pun akan lebih terjamin.

4. Pengawasan

Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal. Oleh sebab itu aktivitas pegawai di perusahaan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan serta situasi lingkungan di dalam perusahaan tempat mereka bekerja.

5. Rekan Kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Baiknya hubungan antara rekan kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim yang tinggi. Tingkat keeratan hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kepuasan timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok dan karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

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

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan pegawai terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
- b. Kepuasan pegawai terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
- c. Kepuasan pegawai terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.
- d. Kepuasan pegawai untuk mendapat kesempatan belajar.

2. Imbalan

Merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima pegawai menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
- b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
- c. Kepuasan atas sistem dan prosedur pembayaran gaji.
- d. Kepuasan atas pemberian insentif.

3. Promosi (*Promotion*)

Yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan pegawai.
- b. Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.

4. Supervisi

Yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada pegawai. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan pegawai.

Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
- b. Kepuasan atas dukungan moral yang diberikan atasan.
- c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

5. Rekan kerja,

Merupakan hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat pegawai merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong pegawai untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.
- c. Kepuasan dalam bersaing secara sportif.

Menurut Noe, Hollenbeck dkk (2020:339) Dimensi dan indikator kepuasan kerja adalah:

1. Disposisi Pribadi

Pencatatan tentang kualitas pribadi pegawai seperti efektivitas negatif dan evaluasi diri negatif terkait dengan ketidakpuasan kerja. Seleksi dan wawancara harus mengeksplorasi kepuasan kerja pelamar dengan pekerjaan masa lalunya.

2. Tugas dan Peran

Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan membuat pekerjaan lebih kompleks dan bermakna, berikut cara meningkatkan pekerjaan:

- a. Perusahaan membuat pekerjaan lebih menarik.
- b. Membuat pekerjaan yang bermakna dalam menghasilkan kepuasan.
- c. Perusahaan menghargai peran pegawai dalam Perusahaan.

3. Supervisor dan Rekan Kerja

Supervisor dan rekan kerja adalah dua kelompok utama dalam organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja:

- a. Orang-orang yang berbagi nilai, sikap, dan filosofi yang sama.
- b. Rekan kerja dan supervisor dapat memberikan dukungan sosial (simpatik dan peduli).

- c. Rekan kerja dan supervisor yang bisa membantu pegawai baru mengetahui tujuan dan cara menggapainya.
4. Gaji dan Kompensasi
 - a. Kesesuain gaji dengan pekerjaan.
 - b. Kompensasi yang menjamin pekerja.

Menurut Stephen P. Robbins (2021:121) Dimensi dan Indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai, yaitu:

1. Kondisi Pekerjaan

Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan pegawai. Indikatornya yaitu kondisi kerja yang bersih dan tertata rapih.

2. Imbalan

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

3. Pekerjaan Itu Sendiri

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan. Indikatornya yaitu memuaskan

4. Peluang Promosi

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

peningkatan karir selama bekerja. Indikatornya yaitu kenaikan jabatan dan mutasi.

5. Rekan kerja

Teman kerja yang ramah dan mudah diajak kerja sama memberikan kepuasan kerja bagi pegawai lainnya. Teman kerja seperti ini terjadi secara merata diantara kelompok kerja akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya pegawai mendapat kepuasan kerja. Indikatornya yaitu teman kerja yang ramah serta mudah diajak kerja sama dan mendapat kepuasan kerja.

6. Supervisi

Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai. Indikatornya yaitu pengawasan terhadap pegawai dan kepuasan kerja pegawai.

2.1.5 Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan suatu satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Pada halaman berikut ini akan diuraikan pembahasan mengenai pengertian pegawai dari para ahli atau para pakar.

2.1.5.1 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 Amstrong, M. & Baron, A. (2019:176) “*Argues that performance is the result of work that has a strong relationship with organizational strategic goals*”.

Menurut John Miner dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2019:67) menyatakan bahwa kinerja pegawai hasil kerja secara kualitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Dessler (2020:9) “*Performance (performance achievement) of employees is employe’s actual performance compared to the expected performance of the employees*”.

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.

2.1.5.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Amstrong (2019:194) kinerja pegawai dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditunjukkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut John Miner dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2019:14) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. Attitude

- c. Personality
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
- a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. Job Design

Menurut Dessler (2020:67) merumuskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan rality (knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan keterampilan dan mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi

mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu sendiri. Mengukur hasil kerja atas tugas yang sudah diberikan kepada pegawai harus adanya penilaian terhadap pegawai tersebut. Menurut John Miner dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2019:67) yaitu:

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapian, 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 kerapian, 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 pegawai 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.

Adapun dimensi dan indikator dari kinerja pegawai menurut Dessler (2020:68) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
 - a. Ketepatan hasil kerja.
 - b. Ketelitian hasil kerja.
 - c. Kerapihan.
2. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:
 - a. Hasil kerja.

3. Dimensi kedisiplinan diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:
 - a. Kehadiran.
 - b. Peraturan Perusahaan.
4. Dimensi ketepatan waktu diukur dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Kecepatan waktu.
5. Dimensi dampak interpersonal indikatornya adalah:
 - a. Bekerja sama.
 - b. Komunikasi.
 - c. Peran serta.

Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja pegawai dapat diketahui bahwa kinerja pegawai memiliki lima dimensi yaitu kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu, kualitas kerja menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan, kerjasama merupakan suatu kesediaan untuk berprestasi dengan pegawai lain, tanggung jawab menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, inisiatif kemampuan pegawai untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Kepemimpinan

Transformasional Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
1.	Abas Z and Advani A (2019) <i>"Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan"</i> <i>Global Journal of Management and Business Research</i> , 14(5), pp. 29-36 https://ssrn.com/abstract=2669416	Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sektor Perbankan di Pakistan	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	Tidak meneliti Kepemimpinan Transaksional
2.	Afifah, A. Y. (2019). <i>The effect of job satisfaction on employee engagement is mediated by teamwork (study on millennials in Indonesia).</i> Article in Indonesian. <i>Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi</i> , 22, 78-86.	Hasil penelitian kepuasan kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai (Y) dengan Kerjasama Tim sebagai mediasi (Z)	Meneliti Kepuasan kerja (X1) Meneliti Keterikatan Kerja pegawai (Y)	Objek yang diteliti Generasi Milenial di Indonesia Tidak menggunakan variabel Kerjasama Tim (Z) sebagai mediasi

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.37303/a.v22i1.152			
3.	<p>Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif, Muzakki (2019)</p> <p><i>Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance</i></p> <p>Research article: <i>European Research on Management and Business Economics</i> 25 (2019) 144–150</p> <p>https://doi.org/10.1016/j.icdeen.2019.05.001</p>	<p>Hasil penelitian Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja (Y)</p>	<p>1. Meneliti Kepemimpinan Transformasional (X1)</p> <p>2. Meneliti Kepuasan Kerja (X2)</p> <p>3. Meneliti Keterikatan Kerja Pegawai (Y)</p>	Tidak meneliti komitmen organisasi
4.	<p>Desak Putu Butsi Triyanti (2019)</p> <p><i>The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Job Satisfaction at the Department of Cooperatives, SMEs, Industry and Trade in East Barito Regency</i></p> <p>Jurnal PubBis, Vol. 3, No. 1.</p> <p>https://doi.org/10.35722/pubbis.v3i1.54</p>	<p>Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Koperasi, UMKM, Industri dan Perdagangan Kabupaten Barito Timur</p>	<p>Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan kepuasan kerja pegawai</p>	
5.	<p>Rosalendro Eddy Nugroho (2019)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan</p>	<p>Variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan</p>	<p>Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dan Variabel terikat</p>	Tidak menggunakan variabel bebas budaya organisasi

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol 9, No. 2 https://dx.doi.org/10.22441/mix.2019.v9i2.007	terhadap kinerja pegawai	menggunakan kinerja pegawai	
6.	Anggraini A. L. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada K3PG (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Gresik). MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan, 2021, 1.2: 137-150.	Hasil Penelitian Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja Pegawai (Y1) dengan Kepuasan Kerja (Y2) sebagai variabel Intervening	Meneliti Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Meneliti Keterikatan Kerja Pegawai (Y) Meneliti Kepuasan Kerja (Y2)	Objek penelitian pegawai K3PG 2. Tidak menggunakan Kepuasan Kerja (Y2) sebagai variabel intervening
7.	Bayu Indra Setia dan Erry SR. Pangestu Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Volume 13, No 2, Agustus 2020 https://doi.org/10.23969/jrbm.v13i2.3763	Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan visioner masuk dalam kategori baik dan untuk motivasi, kompetensi dan kepuasan serta kinerja masuk kedalam kategori cukup baik.	Meneliti Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	Tidak meneliti Kepemimpinan Visioner, Motivasi, dan Kompetensi

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
8.	<p>Fathiyah et.al (2020)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Muaro Jambi</p> <p>Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, Vol. 22, No. 3.</p> <p>http://dx.doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.3057</p>	<p>Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi</p>	<p>Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan kepuasan kerja pegawai</p>	<p>Tidak menggunakan variabel bebas motivasi kerja dan tidak menggunakan variabel mediasi</p>
9.	<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</i>, Vol.8, No.1, January 2020</p> <p>https://doi.org/10.35794/emba.v8i1.27784</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>Tidak Meneliti variabel <i>Soft Skill</i></p>
10.	<p>Harlina Kurniaty (2020)</p> <p><i>The Effect of Job Satisfaction, on Employee</i></p>	<p>Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Variabel bebas menggunakan kepuasan kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai</p>	

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Performance in The Department of Population and Civil Registration of South Barito District Restorica:</i></p> <p>Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi, Vol. 6, No. 2</p> <p>https://doi.org/10.58939/afosj-las.v2i1.147</p>	pegawai pada Dinas kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Barito Selatan		
11.	<p>Salman Farisi, Rinir Ulba Utari (2020)</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara</p> <p>Jurnal Sosial dan Manajemen, Vol. 1, No. 3</p> <p>http://dx.doi.org/10.47747/jnmpsdm.v3i4.902</p>	Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara	Variabel bebas menggunakan kepuasan kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	Tidak menggunakan variabel bebas lingkungan kerja
12.	<p>Veronica Tantri Herliani & Ella Jauvani Sagala (2020)</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan <i>Work Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kebakaran Dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung</p>	Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebakaran Dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung	Variabel bebas menggunakan kepuasan kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	Tidak menggunakan variabel bebas komitmen organisasi dan <i>work engagement</i>

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	<i>eProceedings of Management</i> , Vol. 7, No. 3			
13.	<p>Didy Agus Hartanto (1), Saladin Ghalib (2), and Irwansyah (3)</p> <p><i>The effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment On Employee Performance (study on Aston Banua Hotel employees)</i></p> <p>Journal of Business and Development, January-June 2021 Issue Vol 10, No. 1, ISSN 2541-1403, E-ISSN 2541-187X</p> <p>http://dx.doi.org/10.20527/jbp.v10i1.9952</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Tidak menggunakan variabel komitmen organisasional</p>
14.	<p>Hasrudy Tanjung & Laila Mawaddah Putri (2021)</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Provinsi Sumatera Utara</p> <p>SiNTESa, Vol. 1, No. 1</p> <p>https://doi.org/10.53695/sintesa.v1i1.422</p>	<p>Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pencatatan Sipil Provinsi Sumatera Utara</p>	<p>Variabel bebas menggunakan kepuasan kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai</p>	<p>Tidak menggunakan variabel kompensasi</p>

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
15.	<p>Mesra Lindawati dan Parwoto</p> <p><i>The Impact Of Transformational Leadership And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable In Indonesian Banking Industry During Digital Transformation</i></p> <p><i>Journal of Industrial Engineering & Management Research</i> Vol.2 No.4 (2021)</p> <p>https://doi.org/10.7777/7/JIEMAR.V2I4.162</p>	<p>Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Motivasi kerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan, namun melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Meneliti: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai</p>	<p>Tidak Meneliti: Motivasi</p>
16.	<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 Kewirausahaan</i>, Vol.2, No.1, Hal.677-689, 2021 Issn 2714-8785</p> <p>https://doi.org/10.30596/snk.v2i1.8353</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>
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 Pegawai</p>	<p>Tidak Meneliti variabel Budaya</p>

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Competence on Employee Performance (Case Study at XYZ in Indonesia)</i></p> <p>Dinasti International Journal of Digital Business Management Vol.2, Issue 2, Februari 2021</p> <p>http://dx.doi.org/10.31933/dijdbm.v2i2.766</p>	parsial berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai		Organisasi dan Kompetensi
18.	<p>Salustiano Dos Reis Piedade (2021)</p> <p><i>The Influence Of Transformational Leadership on Employee Performance Through Work Climate and Organizational Commitment.</i></p> <p>Archives Vol 3 (2021): Timor-Leste Journal of Business and Management</p> <p>https://doi.org/10.51703/bm.v3i1.36</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai	Tidak Meneliti variabel Iklim Kerja dan Komitmen Organisasi
19.	<p>Atty Tri Juniarti dan Bayu Indra Setia</p> <p><i>The effect of employee performance through motivation and commitment on government tax officers</i></p>	Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan antara Disiplin, Kompensasi, dan Kompetensi	Meneliti Kinerja Pegawai	Tidak meneliti Komitmen Objek Penelitian

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	<i>Journal Growing Science Publishing Company</i> (2022) http://dx.doi.org/10.5267/j.ac.2021.6.006	terhadap Motivasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.		
20.	Julita Putri Anandya (2022) Pengaruh Kepuasan Kerja, Komunikasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Suku Dinas Pemberdayaan Perlindungan Anak Dan Pengendalian Penduduk Jakarta Timur <i>Repository Universitas Nasional Jakarta Selatan</i>	Variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perlindungan Anak Dan Pengendalian Penduduk Jakarta Timur	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	Tidak menggunakan variabel mediasi
21.	Muafi <i>The Influence of Transformation Leadership on Employee Performance mediated to Work Motivation: A Survey of PT Karsa Utama Lestari</i> <i>International Journal of Research in Business and Social Science, Vol.11, No.6, Hal.252-263, 2022</i> https://doi.org/10.1177/0091026019835233	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai	Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai	Meneliti variabel Motivasi Kerja
22.	Rachmah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional,	Meneliti variabel Komitmen

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	<p>The Effect of <i>Transformational Leadership on Organizational Commitment: Mediating Role of Job Stress 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>http://dx.doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2134</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Organisasi dan Stres Kerja</p>
23.	<p>Syarif & Riza (2022)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kepulauan Riau</p> <p>Jurnal Humaniora Dan Ilmu Pendidikan, Vol. 2, No. 1. Hal: 33–41.</p> <p>http://dx.doi.org/10.35912/jahidik.v2i1.1664</p>	<p>Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kepulauan Riau</p>	<p>Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan kepuasan kerja pegawai</p>	<p>Tidak menggunakan variabel bebas disiplin kerja dan komunikasi</p>
24.	<p>Eka Nurzanah and Alia Damaiyanti</p> <p><i>Literature Review: The Influence of Motivation, Work Discipline, Job Satisfaction, and Employee Loyalty on Employee Performance</i></p>	<p>Ada hubungan yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Meneliti Kepuasan dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Tidak meneliti Motivasi, Disiplin Kerja, dan Loyalitas Pegawai</p>

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Archives Journal Vol. 2 No. 4 (2023) http://dx.doi.org/10.47679/202341			
25.	Pioni et.al (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata, Vol. 3, No. 1 http://dx.doi.org/10.32832/djpuika.v1i2.4945	Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	Tidak menggunakan variabel bebas budaya organisasi

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2024

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 independen yaitu kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang hasilnya berpengaruh dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai. 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

Sumber daya manusia adalah hal yang terpenting bagi suatu perusahaan. Manusia memiliki pengetahuan, keterampilan, latar belakang yang berbeda dan perasaan. Dalam hal ini, perusahaan harus mendukung dan menunjang dengan membangun manajemen yang bisa mengatur, mengarahkan dan mengkoordinir pekerjaan yang dibebankan kepada semua pegawai. Banyak perusahaan yang meyakini kinerja menunjukkan kesesuaian antara harapan yang timbul dan imbalan yang pegawai peroleh dikaitkan dengan kepuasan kerja yang dapat membawa pengaruh positif bagi perusahaan.

Perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang *good citizen* (warga negara yang baik), tidak hanya bekerja dan fokus pada apa yang sedang dikerjakan secara sendiri-sendiri namun dapat bekerja secara kerja tim dan

membangun iklim kekeluargaan dimana pegawai dapat membantu dan mengharapkan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini tentu saja tidak akan muncul secara sendirinya, melainkan perlu didorong dan dikelola dengan baik salah satunya yaitu kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang baik. Setiap instansi pemerintahan, organisasi dan perusahaan tergantung pada kinerja.

Menurut Sugiyono (2019:95) 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 kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

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 independen yaitu Kepemimpinan Transformasional, variabel mediasi yaitu Kepuasan Kerja dan variabel dependen Kinerja Pegawai.

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 (2019), As'ad (2019) dan Martoyo (2019) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan

kerja. Pendapat tersebut dipertegas kembali oleh Setiago (2019) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian terdahulu dari Triyanti (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Koperasi, UMKM, Industri dan Perdagangan Kabupaten Barito Timur. Kemudian Fathiyah et.al (2020) pun menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Muaro Jambi. Selain itu, Syarif & Riza (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kepulauan Riau.

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 Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

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 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 Rosalendro Eddy Nugroho (2019), Harlina Kurniaty (2020), Salman Farisi, Ririn Ulba Utari (2020), dan Veronica Tantri Herliani & Ella Jauvani Sagala (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut dipertegas Kembali oleh Hasrudy Tanjung & Laila Mawaddah Putri (2021) bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Variabel Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja

Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja para pegawainya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Dalam meningkatkan kinerja pegawainya organisasi bisa melakukan berbagai cara. Kinerja Pegawai menurut Duha (2019) dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Oleh karenanya faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi kinerja pegawai organisasi.

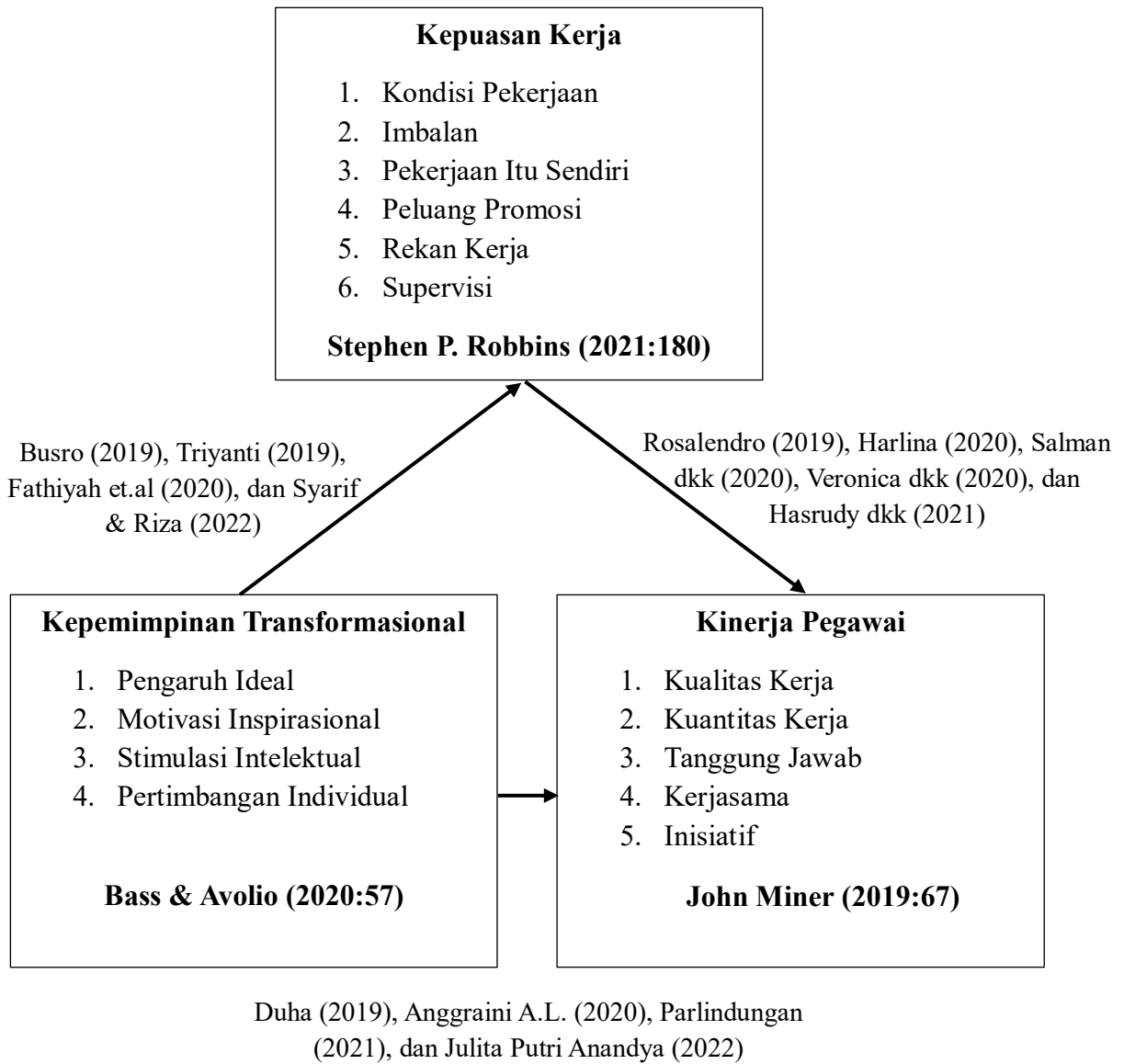
Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian terdahulu dari Anggraini A.L. (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai (Y1) dengan kepuasan kerja (Y2) sebagai variabel intervening pada K3PG. Kemudian, Parlindungan (2021) pun menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Negeri Medan. Selain itu, Julita Putri Anandya (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Suku Dinas Pemberdayaan Perlindungan Anak Dan Pengendalian Penduduk Jakarta Timur.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Ketika pimpinan dalam suatu perusahaan memiliki gaya

kepemimpinan transformasional yang baik kemudian kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, serta teknik analisis statistik yang akan digunakan. Pada halaman berikutnya akan disajikan gambar paradigma penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yang terbentuk dari penjelasan-penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya:



Keterangan:

- - - - - ► = Pengaruh secara parsial
- = Pengaruh secara simultan

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2024

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019:100) 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. Secara Simultan
 - a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh kepuasan kerja.
2. Secara Parsial
 - a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
 - b. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.