

BAB II

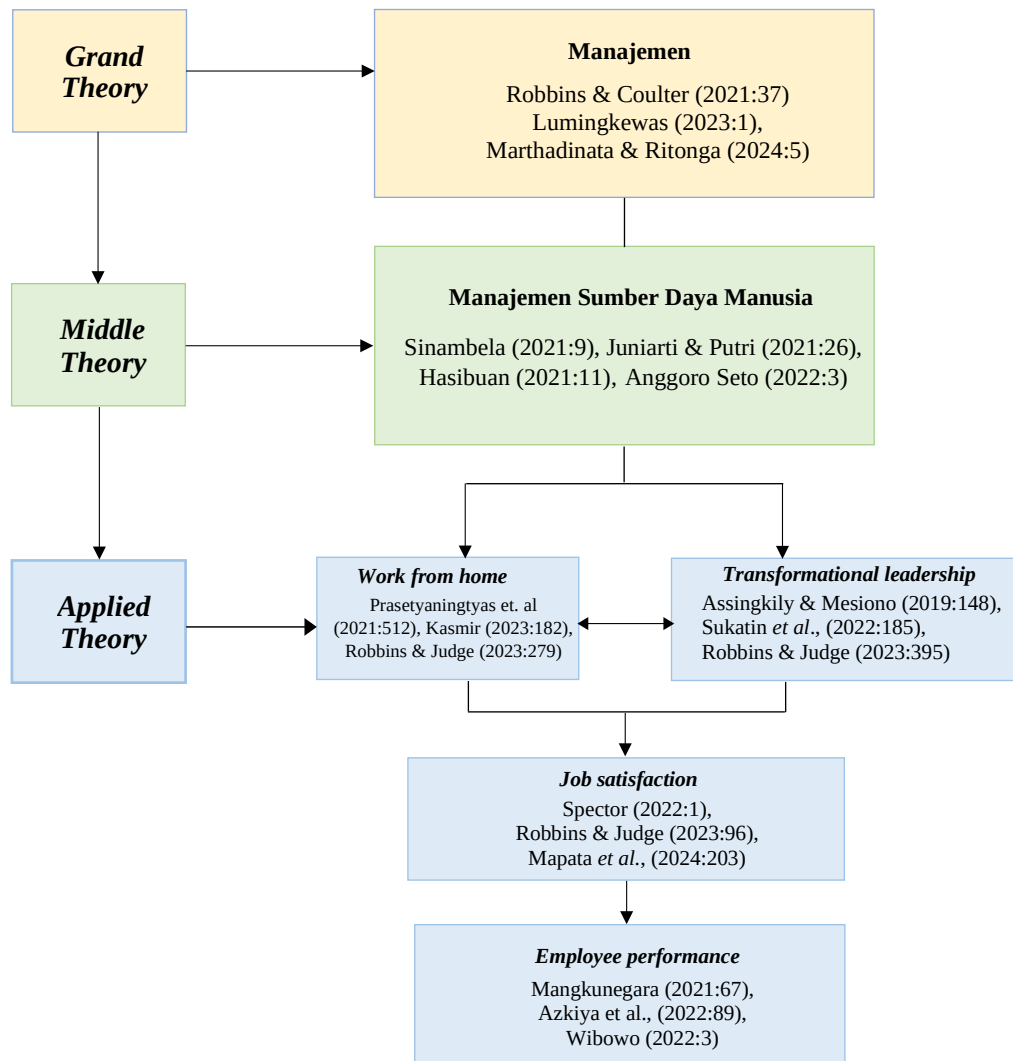
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada sub bab ini peneliti akan menguraikan konsep serta landasan teori yang berkaitan dengan variabel penelitian, yaitu variabel *Work from home*, *Transformational leadership*, *Job satisfaction* dan *Employee performance*. Sub bab bertujuan untuk menyajikan berbagai teori, konsep, dan hasil kajian ilmiah yang relevan sebagai dasar dalam memahami hubungan antar variabel penelitian. Landasan teori yang disampaikan bersumber dari pendapat para ahli dan penelitian terdahulu yang kredibel. Selanjutnya, peneliti juga menyusun kerangka landasan teori yang mencakup *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory* yang ada pada penelitian ini.

2.1.1 Landasan Teori yang digunakan

Peneliti menggunakan berbagai sumber sebagai landasan teori dan juga dilakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan, yang terdiri dari *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu manajemen, selanjutnya *middle theory* yang digunakan dalam dalam penelitian ini yaitu teori manajemen sumber daya manusia, dan *applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori mengenai *Work from home*, *Transformational leadership*, *Job satisfaction* dan *Employee performance*. Selain landasan teori, dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai acuan atau referensi.



Gambar 2. 1
Kerangka Landasan Teori

Berdasarkan pada Gambar 2.1, bahwa dalam penelitian ini menggunakan tiga kajian landasan teori yang terdiri dari *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. Kerangka landasan teori yang digunakan dalam *grand theory* adalah manajemen, selanjutnya landasan teori yang digunakan dalam *middle theory* adalah teori Sumber Daya Manusia. Kemudian, landasan teori yang digunakan dalam *applied theory* adalah teori mengenai *Work from*

home, Transformational Leadership, Job satisfaction dan Employee performance.

2.1.2 Manajemen

Manajemen secara luas dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dalam mengatur berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu dengan cara yang efektif dan efisien. Konsep ini tidak hanya terbatas pada dunia bisnis, tetapi juga mencakup berbagai aspek kehidupan, seperti pemerintahan, pendidikan, kesehatan, hingga kehidupan sehari-hari. Manajemen mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang bertujuan untuk mengoordinasikan berbagai elemen agar dapat berfungsi secara optimal dan memberikan hasil yang diharapkan.

Menurut Luminkewas (2023:1) mengemukakan bahwa “Secara etimologis, Manajemen (Inggris: Management) berasal dari Bahasa Latin "*Manus*" yang berarti tangan. Dalam bahasa Italia yaitu "*Manegiare*" yang berarti mengendalikan (khususnya: mengendalikan kuda), yang diadopsi dari bahasa Prancis *Manege* yang berarti kepemilikan kuda. Kemudian Perancis mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi "*menagement*" yang berarti seni melaksanakan dan mengatur”.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Robbins & Coulter (2021:37) mengatakan “*management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively*”.

Selaras dengan kedua pendapat tersebut, Marthadinata & Ritonga (2024:5) menjelaskan bahwa manajemen sebagai ilmu merupakan seni

manajemen sumber daya manusia merupakan cabang dari ilmu manajemen. Hanya perbedaannya terletak pada manajemen menitik beratkan perhatiannya pada soal-soal manusia dalam pengaruh kerja dengan tidak melupakan faktor-faktor produksi lainnya, sedangkan manajemen sumber daya manusia khusus menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi tenaga kerja.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses sekaligus seni dalam mengatur dan mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Secara etimologis, manajemen berasal dari kata yang berarti mengendalikan atau mengatur, yang menunjukkan bahwa inti dari manajemen adalah kemampuan dalam mengarahkan dan mengontrol suatu kegiatan. Sebagai ilmu, manajemen mempelajari bagaimana sumber daya, khususnya sumber daya manusia, dikelola dengan baik dalam suatu organisasi. Manajemen juga dipahami sebagai proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, sehingga seluruh aktivitas organisasi dapat berjalan secara terstruktur dan terarah. Dengan demikian, manajemen tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada penggunaan sumber daya secara optimal agar hasil yang diperoleh maksimal.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen

Dalam praktiknya saat ini, model dari prinsip-prinsip manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry telah menjadi model dasar proses dari manajemen dalam menjalankan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut George R. Terry yang di terjemahkan oleh Marthadinata & Ritonga (2024:5) menyatakan bahwa ada empat fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu: POAC (*planning, oraganizing, actuating, controlling*). fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*), dan fungsi pengendalian (*controlling*). Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai fungsi-fungsi manajemen:

1. Fungsi perencanaan (*Planning*)

Planning adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

2. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)

Organizing yaitu mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.

3. Fungsi pengarahan (*Actuating*)

Actuating merupakan usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena itu para anggota ingin mencapai sasaran tersebut.

4. Fungsi pengendalian (*Controlling*)

Controlling di artikan sebagai proses penentuan apa yang dicapai, pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana.

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen merupakan suatu rangkaian proses yang saling berkaitan dan dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Perencanaan berperan dalam menetapkan tujuan serta langkah-langkah yang akan ditempuh, pengorganisasian mengatur pembagian tugas dan struktur kerja agar setiap bagian memiliki peran yang jelas, pengarahan menggerakkan serta memotivasi anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan pengendalian memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai rencana melalui pengawasan dan tindakan korektif jika diperlukan. Dengan demikian, fungsi manajemen menjadi pedoman utama dalam mengelola sumber daya organisasi agar tujuan dapat tercapai secara optimal.

2.1.2.2 Unsur-Unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seseorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Gafar (2022) tentang unsur manajemen tersebut, terdiri atas manusia, *materials*, mesin, metode, *money*, dan *markets*. Setiap unsur-unsur memiliki peranan bagi suatu manajemen.

1. Manusia (*Man*)

Man, merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional organisasi, man merujuk pada Sumber manusia faktor manajemen man adalah yang paling menentukan.

2. Uang (*money*)

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang digunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan uang merupakan alat ukur dan pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya.

3. Barang/Perlengkapan (*Material*)

Materials adalah bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dibidangnya harus menggunakan sebagai salah satu sarana bahan baku manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan tercapai.

4. Mesin (*Machine*)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. 5. Metode (*Methods*) adalah cara yang ditempuh, teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manager dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-

pertimbangan kepada sasaran, fasilitas- fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu.

6. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak di masuki baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa, keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh pengelolaan enam unsur manajemen, yaitu manusia, uang, bahan, mesin, metode, dan pasar. Keenam unsur tersebut saling berkaitan dan harus dikelola secara terpadu. Dengan memahami berbagai unsur-unsur tersebut, perusahaan dapat melakukan pengelolaan secara lebih maksimal.

2.1.2.3 Manajemen Fungsional

Jenis manajemen organisasi yang paling umum adalah manajemen fungsional, dimana organisasi dikumpulkan berdasarkan spesialisasi area dalam area fungsional yang berbeda-beda. Tim manajemen puncak perusahaan biasanya terdiri dari beberapa departemen fungsional seperti manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen operasi, selain kepala unit produk dan unit geografis perusahaan. Komunikasi biasanya terjadi dalam satu departemen. Jika departemen lain membutuhkan informasi atau pekerjaan proyek, permintaan tersebut dikirim ke kepala departemen tersebut, yang kemudian mengomunikasikan

permintaan tersebut ke kepala departemen lain. Jika tidak, komunikasi tetap berada di dalam departemen. Anggota tim menyelesaikan tugas proyek selain tugas normal departemennya.

Menurut Anwar (2022:7) manajemen fungsional terbagi menjadi empat, yaitu:

1. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran merupakan analisis tentang perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian dari program yang dibuat untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran, serta hubungan-hubungan yang menguntungkan dengan pasar sasaran (target market) dengan tujuan mencapai sasaran organisasi.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia merupakan semua kegiatan yang mengatur pengikut sertaan manusia dalam organisasi.

3. Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan merupakan semua aktivitas perusahaan untuk mendapatkan dana yang diperlukan oleh perusahaan, beserta usaha untuk menggunakan dana tersebut seefisien mungkin.

4. Manajemen Operasi

Manajemen operasi merupakan kegiatan mengatur penciptaan dan penambahan kegunaan terhadap suatu barang atau jasa.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses mengelola tenaga kerja dalam suatu organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. MSDM mencakup berbagai kegiatan seperti perencanaan kebutuhan karyawan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, hingga penilaian kinerja. Melalui pengelolaan yang baik, perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawan sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi serta kesejahteraan karyawan. Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Sinambela (2021:9) mengemukakan bahwa “manajemen sumber daya manusia menurut penulis adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik”.

Sama halnya dengan pendapat Juniarti & Putri (2021:26) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset pelaksanaan kegiatan, pengadaan, pelatihan, dan pengembangan, serta pemberian kompensasi dan beberapa hal yang berkaitan dengan MSDM yang bertujuan agar menciptakan manusia yang produktif.

Kedua pendapat tersebut sejalan dengan pandangan Miner dan Miner dalam Hasibuan (2021:11) manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi dan hal ini penting demi tercapainya tujuan perusahaan tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses pengelolaan manusia sebagai aset utama organisasi melalui penerapan fungsi manajemen dan fungsi operasional, seperti perencanaan, pengadaan, pelatihan, pengembangan, serta pemberian kompensasi, yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi secara efektif. MSDM tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan, sikap mental, moral, dan etika dalam pengelolaan sumber daya manusia sehingga tercipta organisasi yang efektif dan berkelanjutan.

2.1.3.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif, efisien, dan produktif sehingga tujuan organisasi maupun tujuan individu dapat tercapai. Menurut Nasution *et al.*, (2021:7) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Tujuan Organisasional ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu

departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan Fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Tujuan Sosial ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan personal

Tujuan Personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada kepentingan organisasi, tetapi juga harus menyeimbangkan kepentingan organisasi, fungsi internal, tanggung jawab sosial, dan kebutuhan individu karyawan. Keempat tujuan ini saling berkaitan dan menjadi dasar penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. tujuan manajemen sumber daya manusia ini untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam perusahaan organisasi.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Anggoro Seto (2022:3) mengemukakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Serangkaian kegiatan yang berhubungan dengan penetapan tujuan dan langkah yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses mengorganisasikan seluruh sumber daya baik manusia, keuangan maupun teknologi yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah dicanangkan.

3. Kepemimpinan (*Lending*)

Proses memberikan dorongan atau motivasi kepada setiap individu maupun kelompok untuk dapat berkontribusi maksimal dalam kinerja dengan harapan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Melakukan pengawasan atas apa yang telah dilakukan dan melakukan perubahan jika diperlukan untuk memastikan semua tindakan yang dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi.

Sedangkan Sinambela L. P. (2021:19) mengatakan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Perencanaan SDM

Proses menentukan kebutuhan SDM organisasi, mencakup apa yang akan dilakukan, bagaimana, dan kapan dilakukan, serta menyesuaikan kebutuhan SDM dengan perubahan organisasi dan isu bisnis.

2. *Staffing*

Proses memastikan jumlah dan kualitas tenaga kerja sesuai kebutuhan melalui analisis pekerjaan, perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi agar posisi diisi orang yang tepat.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Meliputi pelatihan, pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, pengembangan organisasi, serta penilaian kinerja untuk meningkatkan kemampuan, kepuasan, dan produktivitas pegawai.

4. Kompensasi dan *Benefit*

Pemberian imbalan yang adil kepada pegawai berupa gaji, *benefit* tambahan, dan reward non finansial untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

5. Keamanan dan Kesehatan Kerja

Upaya melindungi pegawai dari kecelakaan dan menjaga kesehatan fisik maupun mental agar produktivitas kerja meningkat.

6. Pegawai dan Relasi Kerja

Mengatur hubungan antara organisasi dan pegawai termasuk hubungan dengan serikat pekerja serta proses tawar-menawar kolektif.

7. Riset Sumber Daya Manusia

Penelitian terhadap masalah dan kondisi SDM untuk menemukan penyebab, solusi, serta meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat diketahui bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia ini berperan penting untuk menentukan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

2.1.4 *Work from home*

Work from home (WFH) merupakan sistem kerja fleksibel yang memungkinkan karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dari rumah atau lokasi di luar kantor dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

Menurut Prasetyaningtyas et. al (2021:512) *work from home* merupakan sistem kerja yang mengharuskan karyawan melaksanakan

pekerjaan dari rumah dengan memanfaatkan teknologi komunikasi dan internet sebagai sarana pendukung pekerjaan.

Selaras dengan pendapat tersebut, Kasmir (2023: 182) WFH (*Work from home*) adalah metode kerja yang fleksibel, yang memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan dari rumah dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan menjaga keberlangsungan operasional perusahaan.

Sejalan dengan pandangan para ahli sebelumnya, Robbins dan Judge (2023:279) yang menjelaskan bahwa “*Telecommuting refers to working at home or anywhere else the employee chooses that is outside the physical workplace.*”

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa *work from home* muncul sebagai bentuk perubahan atau penyesuaian dalam organisasi, terutama pada masa pandemi, dengan tujuan membatasi interaksi langsung dan kerumunan di lingkungan kantor, namun tetap menjaga keberlangsungan pekerjaan.

2.1.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work from home*

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *work from home*. Berdasarkan hasil penelitian Rombe & Dongoran (2021), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja dari rumah (*work from home*) yaitu:

1. Bonus

Bonus mempengaruhi kinerja karyawan karena selama WFH pencapaian target kerja cenderung menurun sehingga berdampak pada pemberian

insentif, uang makan, dan transport. Meskipun terdapat pendapat bahwa bonus bukan faktor utama, secara umum bonus tetap berperan dalam memotivasi kinerja.

2. *Punishment* (Sanksi Kerja)

Sanksi mempengaruhi kinerja karena berdampak pada penilaian kerja serta menjadi bahan evaluasi untuk memperbaiki kesalahan. Namun sebagian responden menilai sanksi merupakan konsekuensi pribadi sehingga tidak selalu mempengaruhi kinerja.

3. Usia

Usia mempengaruhi kinerja terutama dalam kemampuan adaptasi teknologi selama WFH, seperti penggunaan aplikasi rapat daring. Walaupun demikian, motivasi dan loyalitas kerja dapat mengurangi hambatan tersebut.

4. Latar Belakang Pendidikan

Kesesuaian pendidikan dengan bidang pekerjaan mempengaruhi kemampuan menyelesaikan tugas, khususnya dalam penggunaan aplikasi kerja. Namun kemauan belajar juga dapat membantu karyawan tetap berkinerja baik meskipun latar belakang pendidikan berbeda.

5. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja mempengaruhi pola pikir, kemampuan penyelesaian masalah, dan kualitas kinerja. Akan tetapi, karena WFH merupakan sistem kerja baru, pengalaman sebelumnya tidak selalu menjadi penentu utama.

6. Latar Belakang Sosial Budaya

Perubahan budaya kerja dari kantor ke rumah mempengaruhi pola koordinasi dan komunikasi. Kendala jaringan serta perbedaan kebiasaan kerja menjadi tantangan dalam menjaga kinerja selama WFH.

7. Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan rumah yang berbeda-beda mempengaruhi kenyamanan dan konsentrasi kerja. Namun fleksibilitas waktu dan tempat selama WFH dapat membantu meningkatkan produktivitas jika dikelola dengan baik.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan mempengaruhi kinerja melalui pengaturan hubungan kerja, koordinasi tugas, serta dukungan kepada karyawan selama WFH.

9. Umpan Balik Rekan Kerja

Umpan balik rekan kerja sangat mempengaruhi kinerja karena kelancaran komunikasi menentukan kecepatan penyelesaian tugas.

10. Pengawasan Atasan

Pengawasan membantu memastikan pekerjaan berjalan sesuai target dan standar kerja, meskipun sebagian karyawan tetap menjaga kinerja secara mandiri tanpa pengawasan langsung.

11. Sistem Upah

Perubahan sistem upah selama WFH, seperti tidak adanya uang makan dan transport, mempengaruhi motivasi serta kinerja karyawan.

Sedangkan menurut A. Tleuken *et al.*, (2022:2) faktor yang mempengaruhi *work from home* yaitu:

1. *Health and Safety* (Kesehatan dan Keamanan Lingkungan Rumah)

Faktor ini berkaitan dengan kondisi kesehatan fisik dan mental pekerja saat bekerja dari rumah. Lingkungan rumah yang aman dari penyebaran virus, mendukung kesehatan mental, serta menjaga kesehatan fisik dapat meningkatkan kenyamanan dan efektivitas bekerja. Misalnya, adanya ventilasi yang baik, ruang untuk aktivitas fisik, dan lingkungan yang tidak menimbulkan stres akan membantu pekerja tetap fokus dan produktif selama WFH.

2. *Indoor Environment Working Comfort* (Kenyamanan Lingkungan Kerja di Rumah)

Kenyamanan lingkungan fisik di dalam rumah sangat memengaruhi konsentrasi dan kepuasan kerja. Faktor yang termasuk di dalamnya seperti pencahayaan yang cukup, tingkat kebisingan yang rendah, suhu ruangan yang nyaman, kelembaban yang stabil, serta kualitas udara yang baik. Jika kondisi ini buruk, pekerja bisa mengalami stres, kelelahan, dan penurunan fokus saat bekerja dari rumah.

3. *Facilities / Working Space* (Fasilitas dan Ruang Kerja)

Ketersediaan fasilitas kerja di rumah menjadi faktor penting dalam mendukung produktivitas WFH. Contohnya adalah adanya ruang kerja khusus yang terpisah dari area pribadi, meja kerja yang memadai, kursi ergonomis, serta akses terhadap elemen hijau seperti tanaman atau pemandangan alam. Fasilitas yang baik membuat pekerja lebih nyaman, mengurangi risiko kelelahan fisik, dan meningkatkan efisiensi kerja.

4. ICT dan *Technological Support* (Teknologi dan Dukungan Digital)

Teknologi merupakan faktor utama dalam keberhasilan WFH karena pekerjaan dilakukan secara online. Faktor ini meliputi ketersediaan laptop atau komputer, koneksi internet yang stabil dan cepat, perangkat komunikasi seperti headset atau kamera, serta dukungan teknologi dari perusahaan. Tanpa teknologi yang memadai, komunikasi dan koordinasi kerja menjadi terhambat.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa *work from home* (WFH) dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi bonus, sistem upah, kepemimpinan, pengawasan, serta karakteristik individu seperti usia, pendidikan, dan pengalaman kerja yang memengaruhi motivasi dan kemampuan adaptasi. Sementara itu, faktor eksternal mencakup kesehatan dan keamanan lingkungan rumah, kenyamanan ruang kerja, ketersediaan fasilitas, serta dukungan teknologi dan internet. Dengan demikian, keberhasilan WFH ditentukan oleh sinergi antara manajemen organisasi, kesiapan individu, serta kondisi lingkungan dan teknologi yang mendukung.

2.1.4.2 Dimensi *Work from home*

Konsep *Work from home* (WFH) dalam penelitian ini mengacu pada Robbins & Judge mengenai *telecommuting* dan *flexible work arrangement*, yang kemudian diturunkan ke dalam beberapa dimensi seperti fleksibilitas kerja, efektivitas komunikasi, produktivitas kerja, *work-life balance*, dan dukungan teknologi.

Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Robbins & Judge (2023:189) dimensi *work from home* yaitu:

1. Fleksibilitas Kerja

Menunjukkan keleluasaan karyawan dalam mengatur waktu dan tempat kerja selama bekerja dari rumah.

2. Efektivitas Komunikasi

Menunjukkan kemampuan karyawan dalam menjaga komunikasi dan koordinasi kerja secara virtual.

3. Produktivitas Kerja

Menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai target kerja selama WFH.

4. *Work-Life Balance*

Menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga.

5. Dukungan Teknologi

Menunjukkan tersedianya fasilitas teknologi yang mendukung pelaksanaan WFH secara efektif.

2.1.5 *Transformational Leadership*

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada proses memengaruhi bawahan melalui inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual guna menciptakan perubahan positif, meningkatkan komitmen, dan mendorong pencapaian

kinerja yang optimal dalam organisasi. Berikut ini merupakan pendapat para ahli mengenai pengertian *transformational leadership* menurut para ahli:

Menurut Assingily & Mesiono (2019:148) menjelaskan bahwa *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu membawa perubahan positif melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terhadap bawahan.

Lain halnya dengan pendapat Sukatin *et al.*, (2022:185) bahwa pemimpin transformasional merupakan "modifikasi" dari pemimpin karismatik. Dengan kata lain, semua pemimpin transformasional adalah pemimpin karismatik, namun tidak semua pemimpin karismatik adalah pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional memiliki karakter yang karismatik karena mereka mampu untuk membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu. Namun, bagi pemimpin transformasional, ikatan yang dibangun dengan publik lebih bersifat kesamaan sistem nilai ketimbang loyalitas personal.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Robbins & Judge (2023:395) menjelaskan bahwa “*transformational leadership is a leadership style that inspires subordinates to prioritize the organization’s interests over their own through idealistic influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual attention*”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja melebihi harapan awal dengan

menanamkan visi dan misi bersama, mendorong pembelajaran serta pola pikir baru. Pemimpin transformasional bersifat karismatik, namun hubungan yang dibangun lebih didasarkan pada kesamaan nilai dan tujuan bersama, bukan sekadar loyalitas pribadi kepemimpinan transformasional relevan dan efektif diterapkan dalam perusahaan.

2.1.5.1 Dimensi *Transformational leadership*

Menurut Bass dan Aviola Sebagaimana dikutip oleh Assingkily & Mesiono (2019:152) menyebutkan empat dimensi kepemimpinan transformasional dengan konsep "4I" yang meliputi: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Sebagai upaya pengembangan dimensional kepemimpinan transformasional. Untuk lebih rinci dipaparkan sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Dimaknai sebagai perilaku pemimpin yang memiliki atribut-atribut ideal (berupa: kharisma, keteladanan, keyakinan yang teguh, dan mampu menularkannya pada bawahan sebagai uswah dalam organisasi pendidikan) dan perilaku yang ideal (berupa: visi yang jelas dan konkrit, etos kerja tinggi, konsisten, komitmen, dan mampu menumbuhkan kesadaran bawahan terhadap peran dan fungsinya dalam mencapai tujuan organisasi).

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Dimaknai sebagai perilaku pemimpin yang melakukan transformasi atau perubahan melalui hal yang inspiratif, motivasi, dan 'mendesain'

sedemikian rupa agar bawahan seolah-olah berkeinginan sama, bercita memajukan organisasi pendidikan pada hal yang tak terbayangkan sebelumnya. Terlebih dan fundamental, inspirasi itu diperoleh bawahan dari setiap hal yang terdapat pada pemimpin (transformatif).

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

dimaknai sebagai perilaku pemimpin secara kooperatif dalam menumbuhkan kesadaran anggota terkait masalah individu dan organisasi, berdampak pada kesadaran bersama dalam upaya mencapai sasaran (tujuan) organisasi, peningkatan kapasitas unsur sumberdaya organisasi, kesadaran perubahan dari status quo ke organisasi pendidikan yang lebih baik, dan problem solving-solution secara bersama.

4. *Individual Consideration* (Pertimbangan Individual)

dimaknai sebagai perilaku pemimpin transformatif dalam merefleksi diri dalam keberlangsungan dan keberlanjutan organisasi pendidikan yang dipimpinnya. Hal ini dijawabantahkan dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan bawahan, mengenali kapasitas bawahan, pendelegasian wewenang, memberikan respons atas kinerja bawahan, pembinaan, bimbingan, dan pelatihan kepada bawahan agar mencapai tujuan organisasi pendidikan.

Dari penjelasan diatas peneliti sampai pada pemahaman bahwa dari keempat dimensi atau komponen kepemimpinan transformasional tersebut, dipahami bahwa 'pisau analisis'nya mengarah pada pandangan makro dan mikro. Proses mempengaruhi antarindividu dalam organisasi pendidikan

disebut sebagai pandangan secara mikro, sedangkan upaya mobilisasi kekuatan (kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi) untuk mereformasi dan mentransformasi sistem sosial serta kelembagaan disebut sebagai pandangan makro.

2.1.5.2 Karakteristik *Transformational leadership*

Transformational leadership (kepemimpinan transformasional) adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan positif, pengembangan karyawan, dan pencapaian visi jangka panjang perusahaan. Pemimpin tidak hanya mengatur, tetapi juga menginspirasi dan mentransformasi timnya agar berkembang melampaui target yang ditetapkan. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Assingily & Mesiono (2019:154) antara lain:

1. Pemimpin yang memiliki jiwa utuh dan independen dalam mewujudkan visi organisasi
2. Sebagai bawahan harus mempunyai kesadaran tentang pentingnya kebersamaan dalam mencapai tujuan dengan ditambahkan suplemen motivasi serta dukungan dari pemimpin
3. Seluruh anggota organisasi kepemimpinan transformasional harus rela dan siap berkorban dalam kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi tanpa mengharapkan imbalan.

2.1.6 *Employee performance*

Employee performance atau kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung

jawabnya sesuai dengan target dan standar yang ditetapkan perusahaan. Kinerja ini mencerminkan kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, sekaligus menunjukkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja penting dilakukan untuk mengevaluasi hasil kerja, memberikan umpan balik, serta menentukan pengembangan, promosi, atau penghargaan bagi karyawan. Oleh karena itu, *employee performance* menjadi salah satu faktor utama dalam keberhasilan suatu perusahaan. Berikut ini pengertian *employee performance* atau kinerja karyawan menurut para ahli:

Menurut Mangkunegara (2021:67), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Senada dengan Azkiya et al., (2022:89) yang menjelaskan bahwa *employee performance* atau kinerja karyawan merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas.

Pandangan tersebut sejalan dengan pendapat Wibowo (2022:3) *Employee performance* atau kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber

daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) adalah hasil kerja atau pencapaian yang diperoleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan perannya di dalam organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan implementasi dari rencana organisasi yang dijalankan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, dan motivasi. Selain itu, kinerja yang baik harus dilakukan secara legal, sesuai dengan aturan hukum, moral, serta tanggung jawab yang diberikan. Tinggi rendahnya kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya, karena hal tersebut akan memengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja.

2.1.6.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee performance*

Employee performance atau kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berperan dalam menentukan hasil kerja serta perilaku kerja seseorang. Faktor-faktor ini dapat berasal dari individu itu sendiri maupun lingkungan kerja yang mendukungnya Jufrizen (2021:11) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (Knowledge skill), maka dari itu karyawan harus ditempatkan sesuai dengan keahlian

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan yang menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi dimana yang menggerakkan diri karyawan yang telah terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja

Sedangkan Juniarti dan Putri (2021:45-47) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan serta keterampilan yang dimiliki seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sangat berpengaruh terhadap kualitas pekerjaannya. Semakin tinggi kemampuan dan keahlian seseorang, semakin efektif pula ia dalam menyelesaikan tugas dengan benar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Pemahaman yang baik terhadap pekerjaan yang dijalankan akan membantu seseorang dalam memberikan hasil kerja yang optimal. Semakin luas wawasan dan pengetahuannya, semakin baik pula kualitas hasil yang dicapai.

3. Rancangan kerja

Struktur dan perencanaan kerja yang jelas akan mempermudah karyawan dalam mencapai tujuan mereka. Dengan adanya rancangan kerja yang baik, proses pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih sistematis dan efisien.

4. Kepribadian

Sifat dan karakter individu berpengaruh pada cara mereka menjalankan tugasnya. Seseorang dengan kepribadian yang baik, seperti disiplin, tanggung jawab, dan dedikasi tinggi, cenderung mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih maksimal.

5. Motivasi kerja

Dorongan internal maupun eksternal yang memotivasi seseorang dalam bekerja dapat menentukan sejauh mana kesungguhannya dalam menyelesaikan tugas. Jika motivasi kerja tinggi, produktivitas dan kualitas pekerjaan juga akan meningkat.

6. Kepemimpinan

Kemampuan seorang pemimpin dalam mengatur, mengarahkan, dan mengelola bawahannya berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terorganisir dan produktif.

7. Gaya kepemimpinan

Pendekatan atau cara seorang pemimpin dalam memberikan arahan dan berinteraksi dengan bawahannya akan mempengaruhi motivasi serta kinerja tim. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

8. Budaya organisasi

Nilai, kebiasaan, dan norma yang diterapkan dalam sebuah organisasi akan membentuk pola kerja para anggotanya. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kedisiplinan serta rasa memiliki terhadap perusahaan, sehingga berdampak baik pada hasil kerja..

9. Kepuasan kerja

Rasa puas atau senang terhadap pekerjaan yang dilakukan berkontribusi terhadap performa karyawan. Jika seseorang merasa nyaman dan menikmati pekerjaannya, maka ia akan lebih termotivasi untuk memberikan hasil yang optimal.

10. Lingkungan kerja disekitar

Kondisi tempat kerja, baik dari segi fisik maupun hubungan sosial antarpegawai, turut menentukan tingkat kenyamanan seseorang dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan fokus dan produktivitas karyawan, sedangkan lingkungan yang kurang mendukung dapat menurunkan semangat kerja.

2.1.6.2 Dimensi dan Indikator *Employee performance*

Dimensi dan indikator kinerja karyawan dapat digunakan untuk menilai seberapa baik seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di suatu organisasi. Mangkunegara (2021:75–76), dimensi dan indikator kinerja karyawan terdiri dari:

1. Kuantitas kerja.

Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

3. Kerja Sama

Kerja sama merupakan suatu kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertical dan horizontal baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di luar perusahaan. Indikator dari kerja sama yaitu:

- a. Jalinan kerja sama
- b. Kekompakan

4. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain

- a. Hasil kerja sama

- b. Mengambil Keputusan

5. Inisiatif

Kemampuan pegawai untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari dimensi inisiatif adalah:

- a. Berpikir positif
- b. Mewujudkan kreatifitas
- c. Pencapaian prestasi

2.1.7 *Job satisfaction*

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang bersifat positif atau menyenangkan yang muncul dari hasil evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan sejauh mana harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai pribadi individu dapat terpenuhi dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja juga dapat dipahami sebagai tingkat perasaan puas atau tidak puas yang dirasakan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti besaran gaji, kondisi dan suasana kerja, hubungan dengan rekan maupun atasan, kesempatan pengembangan karier, serta kebijakan yang diterapkan perusahaan. Tingginya tingkat kepuasan kerja umumnya berhubungan dengan meningkatnya produktivitas, loyalitas, dan kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memicu stres, menurunnya motivasi, hingga timbulnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Menurut pendapat Spector (2022:1) yang mengatakan bahwa *Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs*".

Pendapat tersebut selaras dengan pendapat menurut Robbins & Judge (2023:96) “*job satisfaction is a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics*”.

Senada dengan Mapata *et al.*, (2024:203) yang mengatakan bahwa kepuasan bekerja merupakan suatu sikap umum dari pekerja terhadap pekerjaannya.

Dari definisi-definisi kepuasan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan kondisi emosional, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan, terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalani. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, tetapi juga mencakup bagaimana karyawan memandang dan merasakan berbagai unsur dalam pekerjaannya, seperti lingkungan kerja, tugas, hubungan dengan rekan kerja, serta kondisi lainnya. Dengan demikian, kepuasan kerja menggambarkan evaluasi menyeluruh karyawan terhadap pengalaman kerjanya.

2.1.7.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Job satisfaction*

Job satisfaction atau kepuasan kerja dapat di pengaruhi oleh beberapa faktor. Sukardi *et al.* (2024:102-103) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Kompensasi dan Kondisi kerja

Salah satu faktor terbesar dari kepuasan kerja adalah kompensasi dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada seorang karyawan.

Seorang karyawan dengan gaji yang baik, insentif, bonus, perawatan kesehatan dan lain-lainnya akan lebih bahagia dan puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki pekerjaan dengan fasilitas yang sama. Lingkungan tempat kerja yang sehat juga menambah nilai bagi seorang karyawan.

2. Keseimbangan kehidupan kerja

Kepuasan kerja bagi karyawan sering kali juga disebabkan oleh kebijakan keseimbangan hidup dan kerja (*work life balance*) yang baik, yang memastikan bahwa karyawan menghabiskan waktu berkualitas bersama keluarga di samping melakukan pekerjaannya. Dengan keseimbangan hidup dan kerja yang baik, kualitas hidup karyawan dapat ditingkatkan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan.

3. Dihormati dan Diakui (*Respect & Recognition*)

Setiap individu menghargai dan merasa termotivasi jika mereka dihormati di tempat kerja mereka. Seorang karyawan tentunya akan semakin termotivasi apabila diberikan penghargaan atas kerja kerasnya. Karenanya, pengakuan merupakan salah satu faktor kepuasan kerja.

4. Keamanan kerja

Jika seorang karyawan yakin bahwa perusahaan akan berusaha mempertahankan mereka meskipun dalam kondisi pasar sedang bergejolak, itu akan memberi kepercayaan yang sangat besar. Keamanan kerja adalah salah satu alasan utama kepuasan kerja bagi karyawan.

5. Tantangan

Aktivitas kerja yang monoton dapat menyebabkan karyawan tidak puas. Oleh karena itu, hal-hal seperti rotasi pekerjaan, memberikan kesempatan untuk bekerja di proyek baru dan lain sebagainya dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan juga.

6. Pertumbuhan Karir

Karyawan juga selalu berharap dan berusaha untuk mendapatkan pertumbuhan karir yang dapat membawa mereka ke tingkatan ke lebih tinggi. Oleh karena itu, jika sebuah perusahaan memberikan peran pekerjaan yang lebih baru, tentunya juga akan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan tersebut tahu bahwa mereka akan mendapatkan kesempatan untuk peningkatan dalam karirnya.

Sedangkan Isyandi et al., (2022:173) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk maju berupa kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja

Keamanan kerja yang merupakan keadaan yang sangat mempengaruhi perasaan karyawan dalam bekerja.

3. Gaji/upah

Gaji/upah dimana gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan

4. Perusahaan dan manajemen yang terkelola dengan baik

Perusahaan dan manajemen yang terkelola dengan baik adalah yang mampu memberikan kondisi kerja yang stabil.

5. Pengawasan atau supervisi

supervisi yang buruk dapat berakibat tingkat kehadiran dan perpindahan karyawan

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Faktor intrinsik dari pekerjaan tribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. sulit dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Kondisi kerja termasuk kondisi tempat ventilasi, penyinaran.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang dinilai puas atau tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi

Komunikasi, kesediaan semua pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas, fasilitas kesehatan, cuti dan dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja

2.1.7.2 Aspek-Aspek *Job satisfaction*

Job satisfaction atau kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tetapi juga oleh berbagai aspek internal yang berkaitan dengan keadaan psikologis, fisik, sosial, dan finansial karyawan. Mapata *et al.* (2024:201) mengatakan bahwa aspek-aspek dalam kepuasan kerja yaitu:

1. Aspek Psikologis

Aspek yang berkaitan dengan psikologi karyawan meliputi minat, keamanan kerja, sikap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Aspek Fisik

Hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, seperti isi pekerjaan, jam kerja, waktu istirahat, kondisi dalam ruangan, suhu, pencahayaan, pertukaran udara, kesehatan karyawan, usia, dan lain-lain.

3. Aspek Sosial

Interaksi sosial antara rekan kerja dan supervisor, serta antara karyawan dengan jenis pekerjaan yang berbeda dan hubungan dengan anggota keluarga.

4. Aspek Finansial

Hal-hal yang berkaitan dengan jaminan dan tunjangan karyawan seperti struktur dan besaran gaji, jaminan sosial, tunjangan, perlengkapan, promosi,

Sedangkan Spector (2022:2) mengatakan bahwa aspek-kepuasan kerja yaitu:

1. *Appreciation*
2. *Communication*
3. *Coworkers*
4. *Fringe Benefits*
5. *Job conditions*
6. *Nature of the work itself*
7. *Organization's policies*
8. *Pay*
9. *Personal growth*
10. *Promotion opportunities*
11. *Recognition*
12. *Security*
13. *Supervision*

2.1.7.3 Manfaat *Job satisfaction*

Kepuasan kerja memberikan berbagai keuntungan baik bagi karyawan maupun perusahaan. Mapata *et al.* (2024:202) mengatakan bahwa manfaat kepuasan kerja yaitu:

1. Mengurangi Pergantian Karyawan

Jika karyawan puas dengan tugas dan profesinya, kemungkinan besar karyawan tidak terkesan untuk mengambil karier di tempat lain. Hal ini akan menekan peluang dan uang saat merekrut dan melatih karyawan baru.

2. Membangun Loyalitas dan Reputasi yang Baik

Memiliki karyawan yang puas dan bahagia dalam bekerja, besar kemungkinan mereka akan setia kepada perusahaan. Karyawan akan memberitahukan kepada orang lain bahwa di tempat bekerja diperlakukan secara baik. Kekuatan testimonial tentunya sangat membantu dalam membangun reputasi positif perusahaan.

3. Ciptakan Kolaborasi yang Menarik

Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaan dapat membentuk motivasi untuk bekerja sama dengan rekan lainnya.

4. Menumbuhkan Keterlibatan Karyawan

Kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan mempunyai hubungan yang baik. Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaannya, cenderung bersemangat terhadap pekerjaannya.

2.1.7.4 Dimensi dan Indikator *Job satisfaction*

Job satisfaction atau Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai dimensi yang berhubungan langsung dengan aspek pekerjaan sehari-hari. Mapata *et al.* (2024:203-206) mengatakan bahwa dimensi dan indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Upah atau Imbalan

Upah atau imbalan adalah pembayaran diberikan perusahaan untuk karyawan atas pekerjaan yang diberikan kepada perusahaan. Indikator:

- a. Tingkat upah, upah diberikan sesuai dengan perjanjian antara karyawan dengan perusahaan

- b. Sistem pembayaran, sistem pembayaran berkaitan dengan tingkat posisi di organisasi
- c. Penetapan bayaran individu, penetapan pengupahan dilihat dari jenjang pendidikan, lama bekerja dan kinerja karyawan
- d. Prosedur pembayaran, prosedur pembayaran, misalnya berdasarkan waktu.

2. Promosi

Promosi adalah pergeseran kedudukan meningkat diiringi dengan kenaikan upah dan imbalan

Indikator:

- a. Komitmen, dengan komitmen yang tinggi diperlukan adanya konsekuensi yang semakin tinggi
- b. Kecakapan, karyawan yang memiliki kecakapan diutamakan untuk diberikan promosi
- c. Keterampilan, keahlian karyawan.

3. Pengawas dan Pimpinan

Pengawas dan pimpinan merupakan orang yang mempunyai kekuasaan atau otoritas memeriksa kegiatan atau aktivitas dilakukan oleh karyawan apakah cocok dengan yang telah ditentukan.

Indikator:

- a. Keteladanan. hal yang dapat dicontoh maupun diikuti
- b. Mengarahkan, proses membimbing kegiatan para karyawan

- c. Pengendalian, pengendalian terhadap karyawan yang bertujuan dapat mentaati aturan-aturan organisasi
- d. Laporan laporan terhadap penjelasan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan waktu yang telah ditentukan.

4. Tunjangan

Tunjangan adalah upaya perusahaan untuk memberikan imbalan kepada karyawan diluar kompensasi finansial langsung berupa asuransi, program kesehatan, program keselamatan, keamanan, dan kesejahteraan karyawan.

Indikator:

- a. Kesesuaian tunjangan, diberikan seimbang dengan kegiatan yang telah dikerjakan
- b. Kecukupan tunjangan, diberikan oleh perusahaan kepada karyawan harus sesuai dan tidak dikurang-kurangi
- c. Kepuasan tunjangan, karyawan akan merasa puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan
- d. Ketepatan waktu. perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawan dengan tepat waktu.

5. Rekan Kerja

Rekan kerja sebagai sekelompok orang yang bekerja dalam satu perusahaan, baik yang bekerja secara individu maupun kelompok. Dalam hal ini, rekan kerja mempunyai peranan yang cukup penting dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja personil lainnya, rekan kerja

merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam hubungan kerja pada sebuah perusahaan

Indikator:

- a. Kompetensi yang baik untuk mencapai jabatan yang tinggi
- b. Adanya saling menghormati sesama karyawan
- c. Saling bekerja sama dalam bekerja untuk menyelesaikan permasalahan
- d. Suasana kekeluargaan yang terjalin baik dan harmonis.

6. Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian percakapan antara individu baik dengan atribut, tanda, maupun aksi atau reaksi.

Indikator:

- a. Kepercayaan sesama rekan karyawan;
- b. Hubungan dengan rekan kerja memuaskan
- c. Organisasi mendorong adanya perbedaan pendapat
- d. Hubungan baik antara karyawan dengan atasan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan landasan acuan yang berisi teori maupun temuan dari berbagai studi sebelumnya yang memiliki permasalahan serupa dan dapat dimanfaatkan sebagai data pendukung. Selain itu, penelitian terdahulu berperan dalam memperkaya landasan teori yang digunakan untuk mengkaji penelitian yang sedang dilakukan, serta menjadi bahan perbandingan. Dari hasil tersebut, dapat dirumuskan hipotesis atau jawaban sementara terhadap permasalahan dalam penelitian ini.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul, Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ashal (2020) “Pengaruh <i>Work from home</i> Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan” Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum Vol. 14, No 2, Juli 2020	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel <i>Work from home</i> berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	Variabel <i>Work from home</i> dan Kinerja Pegawai	Tidak meneliti variabel <i>Transformational leadership</i> dan <i>Job satisfaction</i>
2	Adiwantari et al. (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai” Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 5 No. 2, Bulan Oktober, Tahun 2020	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Variabel yang digunakan sama meneliti <i>Transformational leadership</i> (Gaya Kepemimpinan Transformasional), <i>Job satisfaction</i> (Kepuasan Kerja) dan <i>Employee performance</i> (Kinerja Pegawai)	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Tidak meneliti variabel <i>Work from home</i>
3	Saroni et al. (2023) “Pengaruh WFH Dan <i>Transformational leadership</i> terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi” Indonesia Treasury Review Vol. 8, No. 3, (2023)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa bekerja dari rumah, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . Serta kepuasan kerja karyawan mampu memediasi bekerja dari rumah dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial (parsial mediation)	Variabel bebas yang digunakan sama yaitu WFH dan <i>Transformational leadership</i> . Variabel kinerja karyawan dan variabel Kepuasan Kerja	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Variabel terikat yang digunakan kinerja karyawan dan variabel mediasi yaitu Kepuasan Kerja
4	Priyatmo (2020) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Kepuasan Kerja”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif	Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Judul, Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ekonomi Vol. 9, No. 1, Mei 2020	dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.	terhadap Kinerja Karyawan dengan variabel mediasi yaitu Kepuasan Kerja	Tidak meneliti variabel <i>Work from home</i>
5	Adi et al. (2022) “Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh <i>Work from home</i> terhadap Kinerja di Masa Pandemi Covid-19 pada Karyawan Swasta di Kota Mataram” Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 4, No. 1, Juni 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin efektif WFH yang dilakukan maka kepuasan kerja karyawan semakin tinggi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan semakin tinggi	Variabel <i>Work from home</i> terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Tidak meneliti variabel <i>Transformational leadership</i>
6	Setiawan & Fitrianto (2021) “Pengaruh <i>Work from home</i> (WFH) terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi COVID-19” Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan Vol. 3, No. 5 Tahun 2021	Hasil penelitian menunjukan bahwa adanya pengaruh <i>Work from home</i> terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan	Variabel <i>Work from home</i> dan Kinerja Karyawan	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Tidak meneliti variabel <i>Transformational leadership</i> dan <i>Job satisfaction</i>
7	Paramban & Hutapea (2022) “Pengaruh <i>Work from home</i> (WFH) terhadap Kinerja Karyawan” Jurnal Ekonomi Sosial & Humaniora Vol. 3, No. 9, Mei 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work from home</i> mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan	Variabel <i>Work from home</i> dan Kinerja Karyawan	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Tidak meneliti variabel <i>Transformational leadership</i> dan <i>Job satisfaction</i>
8	Rusmawati & Indriarti (2020) “ <i>Transformational leadership</i> dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>transformational leadership</i> mempunyai pengaruh secara langsung	Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang <i>Transformational Leadership</i> dan Kinerja Karyawan	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Tidak meneliti variabel <i>Work from home</i> dan <i>Job satisfaction</i>

No	Peneliti, Judul, Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Reformasi Administrasi Vol. 6, No. 2, September 2020	maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai.	(<i>Employee performance</i>)	
9	Aswad et al. (2023) “Pengaruh <i>Transformational leadership</i> Terhadap <i>Employee performance</i> : Peran Mediasi <i>Job satisfaction</i> ” Jurnal Komunitas Sains Manajemen, Vol 2, No. 3, Agustus 2003	Hasil dari temuan penelitian ini ditemukan bahwa, <i>transformational leadership</i> berpengaruh terhadap <i>job satisfaction</i> , <i>job satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> dan <i>transformational leadership</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>job satisfaction</i> .	Variabel <i>Transformational leadership</i> , <i>Employee performance</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Tidak meneliti variabel <i>Work from home</i>
10	Hakim & Putra (2026) “Pengaruh <i>Transformational leadership</i> dan <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee performance</i> yang dimediasi oleh <i>Job Satisfaction</i> ” Jurnal of Artificial Intelligence and Digital Bussiness (RIGGS) Vol. 4, No. 4, 2026	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>transformational leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> .	Variabel <i>Transformational leadership</i> , <i>Employee performance</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Tidak meneliti variabel <i>Work from home</i> Variabel <i>Talent management</i>
11	Puspitaria & Hendarsjah (2022) “Pengaruh <i>Transformational leadership</i> pada Kinerja Pegawai dengan Kompensasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi” Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 8 No. 2, Mei 2022	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat Hubungan yang positif antara <i>transformational leadership</i> terhadap kinerja pegawai dan terdapat hubungan positif antara <i>transformational leadership</i> terhadap kinerja	Variabel <i>Transformational leadership</i> , Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Tidak meneliti variabel <i>Work from home</i>

No	Peneliti, Judul, Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		pegawai dengan variabel mediasi kepuasan kerja.		
12	Rawashdeh et al. (2020) “ <i>Job satisfaction as a mediator between Transformational leadership and Employee performance: Edvidence from a developing country</i> ” Management Science Letters 10 (2020)	Hasil dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwa <i>Transfromational Leadership</i> merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.	Variabel <i>Transformational leadership</i> , Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Tidak meneliti variabel <i>Work from home</i>
13	Chairani et al. (2026) Analisis Pengaruh <i>Work from home</i> (WFH) terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi, Volume 3, Nomor 2, Hal 337-345	Temuan menunjukkan bahwa pengaruh <i>work from home</i> terhadap kepuasan kerja cenderung bersifat konsisten dan positif. Sementara itu, pengaruhnya terhadap produktivitas kerja bersifat kondisional dan dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual.	Variabel <i>Work from home</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Variabel produktivitas kerja
14	Jun Yu & Yhong Wo (2021) “ <i>The Impact of Enforced Working from Home on Employee Job satisfaction during COVID-19: An Event System Perspective</i> ” <i>International Journal of Environmental Research and</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>Work from home</i> berpengaruh terhadap <i>Job satisfaction</i>	Variabel <i>Work from home</i> dan <i>Employee Job satisfaction</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Tidak meneliti Variabel <i>Transformational leadership</i> dan <i>Employee performance</i>

No	Peneliti, Judul, Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Public Health</i> 2021, 18, 13207			
15	Isnanda et al. (2024) <i>“Impact of Work Environment and Transformational leadership on Employee performance in Government Institutions: Mediating Role of Job satisfaction”</i> <i>International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)</i> Vol. 3, No. 6, June 2024	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan secara positif serta adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	Variabel <i>Transformational leadership</i> terhadap <i>Employee performance</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Tidak meneliti Variabel <i>Work from home</i>
16	Timotius et al. (2022) <i>“Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja di Rumah dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) di Masa Work from home terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada PT. Rajakamar Indonesia”</i> Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Volume 5, Nomor 7, Hal 2554-2560, e-ISSN: 2614-8854)	Hasil penelitian menunjukkan masa bekerja dari rumah atau <i>Work from home</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel <i>Work from Home</i> terhadap <i>Employee performance</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian
17	Norawati et al. (2023) <i>“Analysis of Leadership and Work Environment Employee performance Through Job satisfaction as an Intervening (Case Study at the Tirta Kampar Drinking Water Company Company)”</i> <i>ECo-Buss</i>, Volume 6, Nomor 2, Hal 932–943.	Temuan pada penelitian ini yaitu: 1) tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. 2) Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh langsung dan signifikan	Variabel <i>Transformational leadership</i> terhadap <i>Employee performance</i> dan <i>Job satisfaction</i>.	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Variabel <i>Work Environment</i>

No	Peneliti, Judul, Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		terhadap kinerja karyawan. 3) Kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. 4) Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. 5) Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.		
18	Mulyawan & Putri (2024) “ <i>Analysis of the Influence of Organizational Culture, Transformational leadership Style and Employee Perdormance on Employee Satisfaction at BIO Farma</i> ” Jurnal Indonesia Sosial Teknologi, Volume 5, Nomor 7, Hal 3580-3597	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen tersebut memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan karyawan (nilai $p < 0,05$), sementara itu, pengaruh simultan dari ketiga variabel tersebut tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan (nilai $p = 0,639$) dengan batas nilai $p < 0,5$.	Variabel <i>Transformational leadership</i> , <i>Employee performance</i> dan <i>Employee Satisfaction</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Variabel <i>Organizational Culture</i>
19	Ghani et al. (2025) “ <i>Investigate the Impact of Transformational leadership on Employee performance Through Mediating Role of Job satisfaction</i> ” <i>ACADEMIA International Journal for Social Sciences</i> Volume 4, Nomor 4, Hal	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hubungan ini dimediasi oleh	Variabel <i>Transformational leadership</i> , <i>Employee performance</i> dan <i>Employee Satisfaction</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Judul, Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	1651-1659, ISSN (online): 3006-6638	kepuasan kerja, yang berarti bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja, antara lain dengan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel demografis terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan.		
20	Almarshedi & Ismael (2024) <i>“Investigating The Impact Of Transformational leadership On Job Performance: The Mediating Impact Of Employee Engagement And Job satisfaction”</i> <i>Educational Administration: Theory and Practice</i> 2024, 30 (9),584-597 ISSN: 2148-2403	Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja kerja pegawai. Selain itu, dampak yang diusulkan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai juga tetap signifikan. Kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan merupakan faktor-faktor signifikan yang berperan sebagai mediator terhadap kinerja kerja karyawan	Variabel <i>Transformational leadership</i>, <i>Employee performance</i> dan <i>Employee Satisfaction</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Variabel <i>Employee Engagement</i>

No	Peneliti, Judul, Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
21	Ada et al. (2023) <i>“Job satisfaction Mediates the Influence of Leadership and Work Environment on Employee performance at CV. Akemi Bali”</i> <i>International Journal of Sosial Science and Educational Research Studies</i>, Volume 3, Nomor 2, Hal 287-293	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan maupun hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan lebih dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja yang baik.	Variabel <i>Transformational leadership</i>, <i>Employee performance</i> dan <i>Employee Satisfaction</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian
22	Fahmi et al. (2021) Pengaruh Disiplin dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan <i>Work from home</i> (WFH) Sebagai Variabel Moderating pada Masa Pandemi Covid-19	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, <i>Work From Home</i> berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, dan adanya pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan <i>Work From Home</i>	Variabel <i>Work from home</i>, <i>Employee performance</i> dan <i>Employee Satisfaction</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Variabel Disiplin Kerja

No	Peneliti, Judul, Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		sebagai variabel moderating		
23	Herliana et al. (2023) Implementasi <i>Work from home</i> Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan (Journal of Business and Entrepreneurship) Vol. 11, No. 1 Mei 2023, e-ISSN: 2685-6255; p-ISSN: 2302-4119, Hal 48-58	Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh penerapan bekerja dari rumah. Selain itu, ada hubungan positif antara produktivitas karyawan dan lingkungan kerja.	Variabel <i>Work from home</i> dan <i>Employee performance</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian
24	Srivastav et al. (2024) “ <i>The Dynamiccs of Job satisfaction and its Impact on Employee performance</i> ” <i>International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science (IJPREAMS)</i> Volume 4, Nomor 8, Hal 152-155, e-ISSN: 2583-1062	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Responden pada umumnya memiliki tingkat kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi. Selain itu, terdapat variasi jawaban responden yang menunjukkan perlunya pendekatan yang tepat dalam mengelola serta meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.	Variabel <i>Job satisfaction</i> dan <i>Employee performance</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian
25	Widyastuti et al. (2023) “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan <i>Work from home</i> terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Jawa Timur di Sidoarjo pada Masa Pandemi Covid-19” Indonesian Journal of Management Science	Hasil penelitian menjelaskan bahwa kecerdasan emosional, <i>work from home</i> dan kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan kecerdasan emosional dan <i>work from home</i>	Variabel <i>Work from home</i> dan <i>Employee performance</i>	Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian Variabel kecerdasan emosional

No	Peneliti, Judul, Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Volume 2, Nomor 1, Hal 1-7, ISSN: 2828-5107	memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja karyawan pada Masa Pandemi Covid-19.		

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini menggambarkan hubungan antarvariabel untuk menjelaskan posisi dan peran masing-masing variabel dalam penelitian. Dengan adanya kerangka pemikiran, pembahasan dalam penelitian menjadi lebih terarah dan mudah dipahami. Selain itu, disertakannya paradigma penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antarvariabel yang diteliti. Pada kerangka pemikiran ini menghubungkan antara variabel *independent* yaitu *Work from home* (X_1), *Transformational leadership* (X_2), terhadap *dependent* yaitu *Job Satisfaction* (Y), dengan *Employee performance* (Z) sebagai variabel mediasi.

Dalam penelitian ini akan dilihat pengaruh *work from home* dan *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* (kepuasan kerja), dengan *employee performance* (kinerja karyawan) sebagai variabel mediasi. *Work from home* dan *transformational leadership* berperan sebagai faktor utama yang dapat meningkatkan atau menghambat *job satisfaction* (kepuasan kerja), sementara *employee performance* (kinerja karyawan) dapat memperkuat hubungan antara variabel *independent* dan *dependent*.

2.3.1 Pengaruh *Work from home* Terhadap *Job satisfaction*

Work from home merupakan sistem kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dari rumah dengan tetap memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Penerapan *work from home* yang efektif dapat memberikan kenyamanan, meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), serta mengurangi kelelahan akibat mobilitas kerja. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Robbins dan Judge (2023:279), *work from home* merupakan bentuk pengaturan kerja yang memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan di luar kantor dengan dukungan teknologi sehingga tetap dapat menjalankan tugas secara efektif. Sementara itu, Hasibuan (2020:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, yang tercermin dari semangat kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Dengan demikian, penerapan *work from home* yang mampu memberikan fleksibilitas, komunikasi yang efektif, keseimbangan kehidupan kerja, serta dukungan teknologi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Rusmawati & Indriarti (2020), Jun Yu & Yhong Wo (2021), Puspitarina & Hendarsjah (2022), Almarshedi & Ismael (2024) dan Chairani et al. (2026) menunjukkan bahwa *work from home* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Penerapan *work from home* yang

didukung oleh kebijakan perusahaan, komunikasi yang efektif, serta fasilitas kerja yang memadai mampu menciptakan kenyamanan dalam bekerja sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work from home* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*. Semakin baik penerapan *work from home* dalam suatu perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang dirasakan oleh karyawan.

2.3.2 Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap *Job satisfaction*

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian, dan dukungan kepada bawahan akan meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2023:432), *transformational leadership* mampu membangun hubungan emosional yang kuat dengan bawahan melalui motivasi, perhatian individual, dan inspirasi kerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2019:202), kepuasan kerja dipengaruhi oleh hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam organisasi.

Hasil penelitian Hakim & Putra (2026), Mulyawan & Putri (2024), serta Ada et al. (2023) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Pemimpin transformasional dinilai mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh *Work from home* Terhadap *Employee performance*

Work from home (WFH) merupakan sistem kerja yang memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dari luar kantor dengan memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi. Penerapan WFH menjadi salah satu strategi perusahaan dalam menjaga produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Dalam praktiknya, sistem kerja ini dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan karena berkaitan dengan kenyamanan, fleksibilitas waktu, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Menurut Kasmir (2021:189), kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sementara itu, menurut Gadecki et al. (2022:74), *Work from home* memberikan fleksibilitas kerja yang dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan apabila didukung oleh lingkungan kerja yang memadai.

Hasil penelitian Ashal (2020), Setiawan & Fitrianto (2021), Paramban & Hutapea (2022), Timotius et al. (2022), serta Herliana et al. (2023) menunjukkan bahwa *Work from home* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan

WFH yang efektif mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi kerja, dan kualitas hasil pekerjaan karyawan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Work from home* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*. Semakin baik penerapan sistem *Work from home*, maka semakin baik pula kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.3.4 Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap *Employee performance*

Pengaruh *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) terhadap kinerja karyawan dapat dilihat melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan motivasi, komitmen, kreativitas, dan kepuasan kerja. Ketika pemimpin berhasil membangun hubungan emosional dan memberikan visi yang inspiratif, karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformasional menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan daya saing dan keberhasilan organisasi di era yang dinamis.

Pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan telah dibuktikan melalui berbagai penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adiwantari et al. (2020) yang mengatakan “bahwa penerapan gaya

kepemimpinan transformasional akan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika semakin efektifnya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan”. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saroni et al. (2023) yang juga menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*.

2.3.5 Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Employee performance*

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi, loyalitas, dan semangat kerja yang lebih tinggi sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

Menurut Robbins & Judge (2023:432)), *job satisfaction* mencerminkan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Kasmir (2021:182), karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya.

Penelitian Fahmi et al. (2021), Norawati et al. (2023) dan Srivastav et al. (2024) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan lebih bertanggung jawab, produktif, dan memiliki komitmen dalam bekerja.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*.

Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula kinerja karyawan.

2.3.6 Pengaruh Tidak Langsung *Work from home* Terhadap *Employee performance* melalui *Job satisfaction*

Penerapan *Work from home* tidak hanya memengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga dapat memengaruhi kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada *employee performance*. Sistem kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kenyamanan kerja sehingga karyawan merasa lebih puas dan termotivasi dalam bekerja.

Menurut Robbins & Judge (2023:74), kepuasan kerja merupakan sikap positif individu terhadap pekerjaannya yang dapat memengaruhi perilaku dan hasil kerja karyawan. Selain itu, Gadecki et al. (2022:81) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja pada sistem *Work from home* mampu meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja karyawan.

Hasil penelitian Adi et al. (2022) dan Widyastuti et al. (2023) menunjukkan bahwa *Work from home* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh WFH terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Work from home* dapat memengaruhi *employee performance* melalui *job satisfaction*. Semakin baik penerapan WFH dan semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

2.3.7 Pengaruh Tidak Langsung *Transformational leadership* Terhadap *Employee performance* melalui *Job satisfaction*

Transformational leadership dapat meningkatkan *employee performance* tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan *job satisfaction*. Pemimpin transformasional mampu menciptakan hubungan kerja yang baik, memberikan motivasi, dan membangun lingkungan kerja yang positif sehingga karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya.

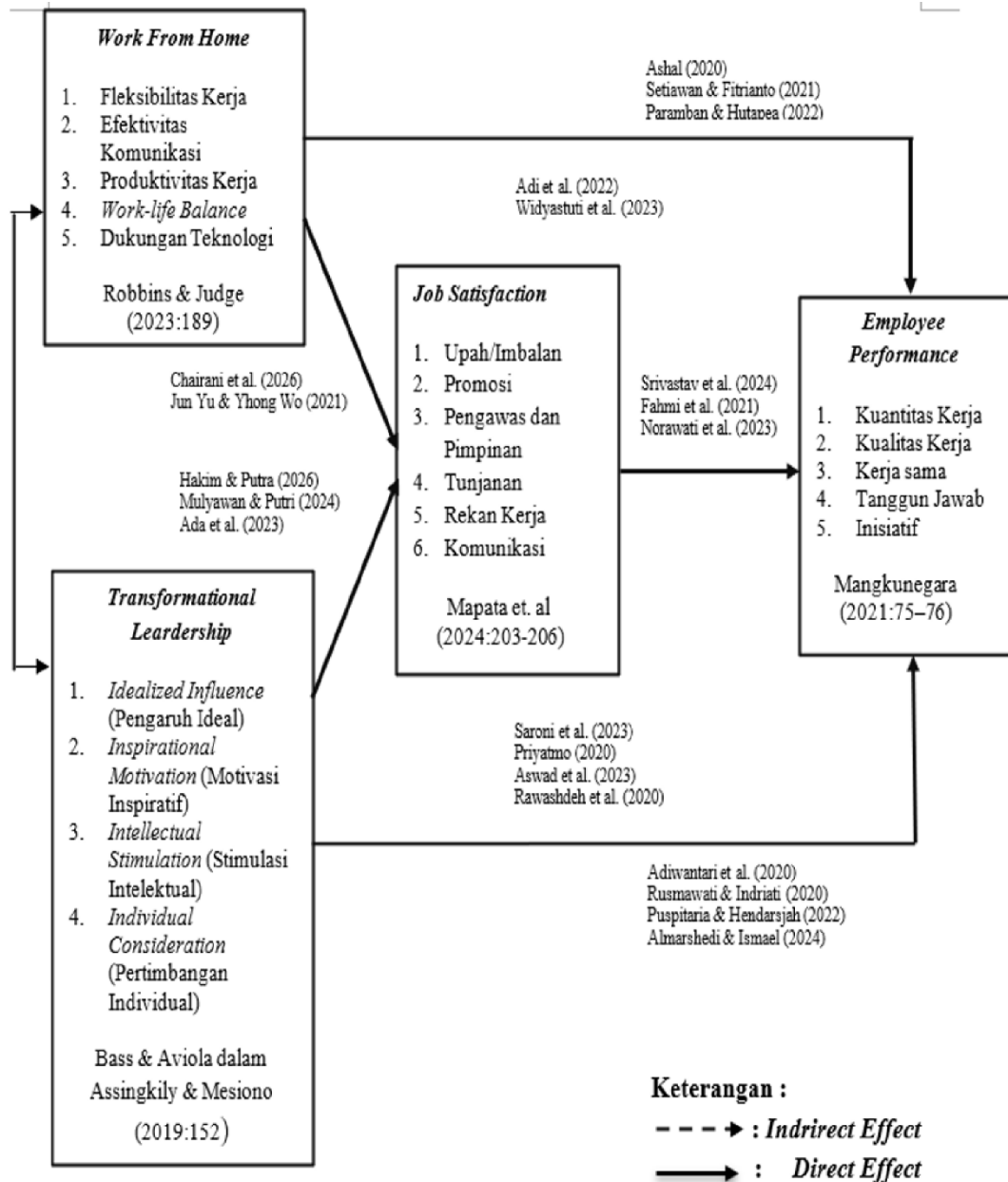
Menurut Hasibuan (2019:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan dan hubungan kerja dalam organisasi. Sedangkan Robbins & Judge (2023:432), *transformational leadership* mampu memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui inspirasi dan perhatian individual.

Penelitian Priyatmo (2020), Rawashdeh et al. (2020), Aswad et al. (2023), Isnanda et al. (2024) serta Ghani et al. (2025) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*. Kepuasan kerja terbukti mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* dapat memengaruhi *employee performance* melalui *job satisfaction*. Semakin baik kepemimpinan transformasional dan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin optimal pula kinerja karyawan.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir atau sudut pandang mendasar yang digunakan oleh peneliti dalam memahami, merancang, dan melaksanakan sebuah penelitian. Dengan kata lain, paradigma penelitian berfungsi sebagai landasan bagi peneliti dalam menafsirkan realitas suatu permasalahan serta mengaitkannya dengan teori dan ilmu pengetahuan yang relevan. Berdasarkan berbagai teori dan penelitian terdahulu, paradigma penelitian dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian, sekaligus menjadi pedoman dalam membangun kerangka berpikir yang sistematis. Oleh karena itu, paradigma penelitian dapat digambarkan pada halaman berikutnya:



Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu pernyataan sementara yang diajukan sebagai jawaban atas rumusan masalah penelitian dan masih memerlukan pengujian untuk membuktikan kebenarannya. Menurut Sugiyono (2023:63), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, sehingga perumusan masalah dalam penelitian umumnya disajikan dalam bentuk pertanyaan. Berdasarkan pemaparan mengenai kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Work from home* berpengaruh terhadap *job satisfaction*
2. *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*
3. *Work from home* berpengaruh terhadap *employee performance*
4. *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance*
5. *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance*
6. *Work from home* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*
7. *Transformational leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*