

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI**

##### **1. Kepemimpinan**

Di organisasi manapun, tentunya mempunyai seorang atau sesosok pemimpin. Keberhasilan setiap para karyawannya tentunya tidak akan terlepas dari gaya kepemimpinan setiap pemimpin yang memimpin organisasi tersebut. Anoraga (dalam Edison 2017) megatakan bawah kepemimpinan adalah kemampuan agar dapat mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi secara langsung ataupun tidak langsung dengan tujuan agar dapat menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan pimpinan tersebut. Siagian (dalam Edison 2017), mengutarakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan seseorang untuk dapat mengajak orang lain, dalam koridor yang dimaksud disini ialah, bawahannya dan dengan sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi mungkin hal tersebut tidak disenanginya. Kepemimpinan menurut Gary Yukl (dalam Edison 2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah bagaimana cara mempengaruhi orang lain agar orang tersebut paham dan setuju dengan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana tugas tersebut dilaksanakan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya perseorangan maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

**a. Kepemimpinan Situasional**

Dhar dan Mishra (2001) mengutarakan bahwa kepemimpinan situasional dapat diartikan sebagai tipe kepemimpinan yang tergantung bagaimana situasi, pemimpin, maupun pengikut. Dalam artian bahwa, seorang pemimpin harus mampu mengubah kepemimpinan secara tepat, cepat, dan akurat sesuai dengan gambaran situasi disaat itu. Hersey dan Blanchard (1992) mengatakan bahwasannya kepemimpinan situasional didasarkan pada: (1) perilaku tugas, yang artinya tindakan sejauh mana pemimpin memberikan petunjuk kepada sang pengikut, (2) perilaku hubungan, yang artinya tingkatan sejauh mana seorang pimpinan melakukan hubungan dua arah dengan pengikut, dengan cara memberikan dorongan, dukungan, dan motivasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh mereka, (3) tingkat kematangan pengikut atau kelompok, yang artinya kemampuan atau kemauan orang-orang memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri.

**b. Kepemimpinan Demokratis**

Kepemimpinan demokratis ialah kepemimpinan yang melibatkan semua karyawan ketika sedang mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, ataupun mendorong partisipan ketika sedang memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk digunakan melatih karyawan. Dan, ketika sedang mengambil sebuah keputusan, pemimpin selalu mengusahakan untuk bermusyawarah dan konsultasi dengan orang-orang bawahannya. Maka dari itu, kepemimpinan dengan gaya ini lebih dihargai karena

maau mendengarkan bawahannya dan menghargai setiap potensi yang dimiliki oleh individu (Robbins, 2003).

**c. Kepemimpinan Transaksional**

Burns (dalam Yukl, 1994) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transaksional adalah jenis kepemimpinan yang memotivasi para pengikut dengan menunjuk kepada kepentingan diri sendiri. Bass (dalam Yukl, 1994) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan yang melibatkan proses pertukaran (exchange process) yaitu di mana ketika pengikut mendapatkan reward yang nyata setelah melakukan apa yang diperintahkan oleh pemimpin. Kepemimpinan transaksional juga dapat disebut sebagai pimpinan yang dapat memandu atau memberikan motivasi kepada pengikutnya menuju ke sasaran berikutnya yang telah ditetapkan setelah melaksanakan perintah para pemimpin (Robbins, 2008).

**d. Kepemimpinan Transformasional**

Luthans (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan cara melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat, dan memotivasi bawahannya untuk berusaha dengan ekstra ketika sedang berusaha mencapai tujuan organisasi, tetapi tidak merasa adanya tekanan. Pemimpin transformasional memberikan motivasi kepada bawahan agar berbuat lebih dari apa yang sejatinya diharapkan, yang bisa diartikan sebagai, dapat meningkatkan arti penting dan nilai tugas di mata bawahan, dengan cara mendorong setiap bawahan agar dapat mengorbankan

kepentingan individu setiap bawahan demi kepentingan organisasi, tim, atau kebijakan yang lebih besar dan dengan menaikkan tingkat kebutuhan kita yang lebih tinggi seperti contoh, aktualisasi diri.

Burns (2008) mengemukakan bahwa tingkat sejauh mana sosok pemimpin dapat disebut sebagai transformasional terutama dapat diukur di dalam hubungannya dengan ada atau tidak adanya efek pemimpin tersebut yang melekat di hati para pengikut. Orang-orang yang mengikuti seorang pemimpin transformasional merasakan mendapatkan aura kepercayaan, kesetiaan, kekaguman, dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka merasakan adanya motivasi agar dapat melakukan lebih dari apa yang diharapkan mereka di awal. Pemimpin tersebut dapat mentransformasi dan memberikan motivasi terhadap pengikutnya dengan cara mendorong mereka agar dapat lebih mementingkan organisasi atau tim ketimbang kepentingan individu masing-masing, membuat mereka agar lebih peka terhadap pentingnya hasil di dalam pekerjaan, dan menampakkan kebutuhan mereka ke yang lebih tinggi.

Robbins (2009) mengatakan bahwa pemimpin transformasional bisa diartikan sebagai pemimpin dapat memberikan rangsangan dan inspirasi para pengikutnya untuk hasil yang luar biasa. Selain itu dikatakan pula bahwa, dengan kepemimpinan transformasional para pengikutnya merasakan kekaguman, kepercayaan, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin mereka, dan dapat termotivasi agar dapat melakukan lebih ketimbang apa yang diharapkan oleh mereka (Yukl, 2009).

Haryanti (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana para pemimpin dapat memotivasi setiap bawahannya agar dapat mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan cara meningkatkan arti penting dari sebuah pekerjaan dan arti penting posisi sebagai bawahan. Pemimpin transformasional ialah pemimpin yang dapat mendorong bawahannya agar mempunyai perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan setiap individu akan dialokasikan kepada kepentingan tim, kelompok, organisasi, atau kepentingan yang lebih luas.

Hughes *et al.* (dalam Ritawati 2013) mempercayai kepemimpinan transformasional memiliki keahlian retorika yang mampu membius setiap bawahannya, memiliki visi, memiliki cara pengelolaan kesan yang baik dan dapat menggunakannya supaya dapat mengembangkan ikatan emosional yang lebih luas dengan para pengikutnya, sehingga dapat mendorong banggunya sisi emosional setiap pengikut serta mereka bersedia mewujudkan visi pemimpinnya.

Schepers *et al.* (dalam Bushra 2011) mengatakan bahwa pemimpin transformasional memungkinkan karyawan untuk berfikir kreatif, mampu menganalisis masalah dari berbagai sudut pandang, dan mampu mengeksplorasi serta memecahkan masalah dengan teknik yang dipelajari sebelumnya. Gill *et al.* (dalam Long 2014) mengemukakan bahwa organisasi dapat mengurangi tingkat kelelahan dan stres kerja dengan cara menerapkan kepemimpinan transformasional.

Menurut Robbins and Judge (2008) mengatakan bahwa ada setidaknya empat komponen kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) yang bisa diartikan sebagai pemimpin yang membangkitkan rasa atau aura mempunyai visi dan misi, memunculkan perasaan bangga, serta mendapat hormat dari bawahannya, dan juga kepercayaan dari bawahannya.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) adalah pemimpin yang dapat berkomunikasi menyampaikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik, dan menginspirasi setiap bawahan agar mencapai tujuan yang dapat memberi hasil kemajuan penting bagi organisasi
3. *Intellectual Stimulation* (Simulasi Intelektual) adalah sifat pemimpin yang dapat memberi peningkatan kreatifitas dan bawahan mampu berinovasi, meningkatkan rasionalitas, dan memecahkan masalah secara cermat.
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) ialah seorang pemimpin yang memberlakukan setiap individu dengan perlakuan yang berbeda karena setiap bawahan mempunyai sifat dengan kebutuhan, aspirasi, kemampuan, serta melatih dan cara memberikan arah yang berbeda-beda.

Sedangkan Avolio dan Bass mengutarakan ciri-ciri kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Kharismatik, yang artinya ini adalah kekuatan pemimpin yang sangar besar. Artinya, bawahan mempercayai bahwa pemimpin tersebut dapat memotivasinya. Bawahan juga percaya karena dianggap pemimpin

mempunyai nilai, pandangan, juga tujuan yang dianggapnya benar. Maka dari itu, pemimpin yang mempunyai kharisma yang lebih besar tentu lebih mudah menggoda atau mempengaruhi bawahannya supaya bertindak sesuai apa yang diinginkan oleh si pemimpin. Lebih dari itu, pemimpin berkharismatik tinggi dapat memotivasi bawahannya agar dapat melakukan dan mengeluarkan segala tenaga ekstra karena mereka menyukai cara kerja pemimpinnya.

2. Inspirasional, yang berarti bahwa bisa melakukan melakukan rangsangan rasa antusias terhadap para bawahannya terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat berkata bahwa hal-hal yang dapat menumbuhkan rasa percaya seorang bawahan terhadap rasa mampunya menyelesaikan tugas yang diberikan dan mencapai tujuan kelompok.
3. Stimulasi intelektual, yang bisa diartikan sebagai cara seorang pimpinan agar bawahannya dapat melihat persoalan-persoalan melalui sudut pandang yang baru. Dengan adanya stimulasi intelektual, setiap pemimpin mendorong para bawahan agar adanya rangsangan terhadap sisi kreativitas dan menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah lama. Jadi, bisa dikatakan melalui stimulasi intelektual, setiap bawahan didorong untuk dapat berfikir tentang relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, serta didorong agar dapat menampilkan sebuah inovasi ketika dihadapkan di dalam penyelesaian persoalan dan bereaksi untuk dapat mengembangkan

kemampuan diri dan didorong agar mempunyai tujuan atau sasaran yang jauh lebih menantang.

4. Perhatian secara individual, yang berarti bahwa perhatian terhadap perbedaan setiap sikap individual caranya adalah dengan kontak langsung atau lebih lazim disebut dengan *face to face* dan melakukan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Memperhatikan bawahan secara individual diprediksikan dapat mengidentifikasi lebih awal terhadap setiap bawahan terutama jika bawahan tersebut berpotensi menjadi pemimpin di masa akan datang. Sedangkan monitoring adalah bentuk memperhatikan setiap individual yang dapat dilakukan dengan cara konsultasi, nasehat, dan beban yang diberikan dari para senior untuk juniornya yang pengalamannya masih sedikit dibanding seniornya. Maka dari itu, keempat ciri tersebut ialah perilaku dari transformasional. Pemimpin sangat diharapkan mampu berkomunikasi sehingga adanya perubahan perilaku bawahan agar dapat berusaha secara optimal dan bekerja dengan performa yang memuaskan agar tercapainya visi dan misi organisasi tersebut.

## **2. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah salah satu bagian yang cukup penting di dalam berorganisasi. Ini karena disebabkan kepuasan kerja dapat berpengaruh kepada perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku di dalam berorganisasi. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional dalam posisi menyenangkan maupun tidak menyenangkan setiap



karyawan yang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seorang kepada pekerjaannya.

Robbins and Coulter (2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja bisa diartikan sebagai sikap umum seseorang menghadapi pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai cara seseorang merasakan pekerjaannya (Yukl, 2005). Gibson dkk (1993) mendefinisikan kepuasan kerja sikap seseorang tentang pekerjaan mereka. Sikap ini berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya.

Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang berhubungan dengan bidang pekerjaannya ataupun dapat menyokong individu pegawai yang ada dalam hubungannya dengan pekerjaan ataupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang mutlak dimiliki oleh setiap individu ketika melakukan pekerjaannya. Karena setiap individu mempunyai karakteristik yang berbeda-beda maka dari itu tingkat kepuasan kerja setiap individu tentunya pun berbeda.

Ivanevich dkk, (2005) mengutarakan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap yang dimiliki oleh setiap karyawan tentang pekerjaan yang dimiliki oleh mereka. Hal tersebut bisa saja terjadi karena dihasilkan dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Ditambahkan bahwa Ivanevich bahwasannya kepuasan kerja bergantung pada tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik bagaimana pemegang pekerjaan mereka memandang hasil tersebut.

Kreitne and Kinicki (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah efektivitas atau bisa juga diartikan respon emosional terhadap berbagai komponen di dalam

pekerjaan. Hal ini bisa dilihat dari positifnya sikap karyawan ketika merespon segala sesuatu tentang pekerjaannya ataupun segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Greenberg dan Baron (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilaksanakan oleh individual terhadap pekerjaan mereka.

Vechiio (1995) mengemukakan jikalau kepuasan kerja dapat juga dianggap sebagai pemikiran, perasaan, serta kecenderungan tindakan seseorang yang dapat juga diartikan sebagai sikap seseorang tentang pekerjaannya.

Noe *et.al.* (dalam Edison 2010) mengatakan bahwasannya ada tiga aspek utama dari kepuasan kerja, yaitu (1) kepuasan kerja adalah suatu fungsi dari nilai-nilai, yang bisa diartikan sebagai definisi sebagai ‘apa keinginan seseorang untuk mendapatkannya, baik secara sadar maupun tidak’, (2) definisi ini menekankan pada setiap karyawan bahwasannya karyawan yang berbeda mempunyai pandangan yang berbeda pula terhadap nilai-nilai yang ini dimana ini sangat penting ketika sedang menentukan sifat dan tingkat kepuasan kerja mereka, (3) kepuasan kerja adalah persepsi. Persepsi individu mungkin saja tidak mencerminkan sepenuhnya akurat dari realitas, dan orang-orang dengan sifat berbeda dapat dikatakan melihat situasi yang sama pun dapat berbeda pandangan.

Pada hakikatnya, kepuasan kerja adalah perasaan senang setiap individu ketika memandang dan menjalankan pekerjaannya. Banyak faktor yang bisa dianggap dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan menurut Blum (dalam As’ad 2011) adalah:

- a. Faktor Individual, yang meliputi watak, umur, harapan, dan kesehatan.

- b. Faktor Sosial, yang meliputi pandangan pekerjaan, kebebasan berpolitik, hubungan dalam kekeluargaan, hubungan dalam kemasyarakatan.
- c. Faktor Utama Dalam Pekerjaan, yang meliputi pengawasan, kondisi kerja, upah, kesempatan untuk maju dan pengawasan kerja. Selain itu, juga masih ada penghargaan terhadap kecakapan, ketepatan di dalam menyelesaikan konflik diantara manusia, hubungan antar karyawan di dalam pekerjaan, diperlakukannya adil menyangkut individual ataupun ketika bertugas.

Gilmer (1996) mengatakan lain tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu:

- a. Keamanan Kerja. Faktor ini bisa disebut sebagai penyokong kepuasan kerja, baik untuk karyawan. Keadaan yang aman tentunya akan menyebabkan perasaan karyawan tenang dalam bekerja.
- b. Perusahaan dan Manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik tentunya mampu menciptakan kondisi kerja dan situasi yang kondusif dan stabil.
- c. Pengawasan. Termasuk atasannya, pengawasan yang tidak baik dapat berakibat absensi dan turn over.
- d. Gaji. Gaji yang terlalu banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan sangat jarang orang dapat mengekspresikan kepuasan kerja dengan sejumlah uang yang didapat.

- e. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini, ada atau tidaknya kesempatan ketika mendapatkan pengalaman dan juga kemampuan kerja yang meningkat.
- f. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut pekerjaan yang ada menonjolkan adanya keterampilan yang dimiliki individu tersebut. Sulit maupun mudah dan juga kebanggaan ketika mendapat tugas dan akan meningkatkan ataupun mengurangi kepuasan kerja.
- g. Aspek sosial dalam pekerjaan. Sikap yang sulit digambarkan akan tetapi dapat dipandang sebagai komponen puas atau tidak puas ketika bekerja.
- h. Kondisi kerja. Adanya atau baiknya kondisi tempat, ventilasi, kantin, dan tempat parkir.
- i. Fasilitas. Fasilitas disini termasuk adanya cuti, dana pensiun, asuransi kesehatan di rumah sakit, atau bahkan adanya rumah dinas adalah standar jabatan dan ketika dapat terpenuhi akan timbulnya rasa puas.
- j. Komunikasi. Lancarnya komunikasi antar karyawan dengan atasan atau pihak manajemen mayoritas dipakai untuk alasan menyukai jabatannya. Dapat diartikan adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, ataupun mengakui pendapat dan prestasi bawahannya sangat berperan di dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif maupun negatif. Kuatnya hubungan punya rentang yang berbeda mulai dari yang lemah hingga yang kuat. Hubungan yang kuat dapat ditunjukkan dengan manajer dapat

mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan variabel kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2001). Beberapa hubungan kepuasan kerja yaitu:

a) *Motivation* (Motivasi)

Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Dikarenakan kepuasan kerja dengan supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, maka manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka berpengaruh dengan kepuasan pekerja. Manajer secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja dengan banyak usaha untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja.

b) *Job Involvement* (Pelibatan Kerja)

Pelibatan kerja dapat ditunjukkan di mana individu dapat dilibatkan dengan peran kerjanya serta menunjukkan bahwa pelibatan kerja mempunyai hubungan moderat dengan kepuasan kerja. Maka dari itu, manajer didorong untuk dapat menguatkan lingkungan kerja yang memuaskan agar dapat mendorong keterlibatan kerja pekerja.

c) *Organizational Citizenship Behavior*

OCB ialah perilaku pekerja di luar kehendak yang menjadi tugasnya. Dengan contoh, adanya bisik-bisik sebagai pernyataan konstruktif tentang departemen, ekspresi tentang perhatian pribadi atas pekerjaan

orang lain, saran untuk perbaikan, menghargai semangat, melatih orang baru, serta kehadiran di atas standar yang ditentukan.

d) *Organizational Commitment*

Manajer disarankan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja supaya berdampak kepada timbulnya rasa komitmen yang lebih tinggi. Dengan komitmen yang lebih tinggi, maka akan dapat memfasilitasi produktivitas lebih tinggi lagi.

e) *Abseenteism* (Kemangkiran)

Kemangkiran adalah sesuatu hal mahal dan manajer harus segera mencari solusi untuk menguranginya. Salah satu rekomendasi adalah meningkatkan kepuasan kerja jika saja rekomendasinya sah, maka akan terdapat korelasi negatif yang kuat antara kepuasan serta kemangkiran. Dengan maksud lain, jika saja kepuasan meningkat, maka abseenteism akan menurun. Oleh sebab itu, manajer harus menyadari bahwa setiap penurunan signifikan dalam kemangkiran akan meningkatkan kepuasan kerja.

f) *Turnover* (Perputaran)

Turnover sangat penting untuk manajer karena mengganggu keberlangsungan organisasi dan sangat mahal. Penelitian dapat menunjukkan bahwa adanya hubungan negatif moderat antara kepuasan

dan turnover. Dengan adanya faktor lain di dalam hubungan tertentu, maka manajer dapat disarankan untuk mengurangi turnover dengan meningkatkan kepuasan kerja pekerjanya.

g) *Perceived Stress* (Perasaan Stres)

Stres bisa juga berdampak dengan sangat negatif kepada perilaku organisasi serta kesehatan individu. Stres secara positif ada hubungannya dengan perputaran, kemangkiran serta sakit jantung koroner, dan pemeriksaan virus. Penelitian menunjukkan bahwasannya ada hubungan negatif kuat antara perasaan stres dengan kepuasan kerja. Diharapkan manajer dapat mengusahakan agar berkurangnya dampak negatif stres dengan memperbaiki kepuasan kerja.

h) *Job Performance* (Prestasi Kerja)

Sebuah kontroversi yang besar di dalam penelitian organisasi adalah jika hubungan antara kepuasan dan prestasi kerja. Ada yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi prestasi kerja yang lebih tinggi, sedangkan lainnya mempunyai pendapat bahwa prestasi kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan. Penelitian untuk menghapuskan kontroversi tersebut ditunjukkan dengan adanya hubungan positif rendah antara kepuasan dan kinerja.

Sekian dari beberapa besar orang merasakan kepuasan terhadap pekerjaan, meskipun adanya perbedaan kepuasan di antara mereka. Rasa puas akan pekerjaan lebih tinggi dirasakan oleh mereka yang berada di negara industri maju. Tingkat

kepuasan menurun ketika awal abad XXI dikarenakan menurunnya perkembangan ekonomi. Penelitian yang dilakukan Greenberg dan Baron (2003) tentang kepuasan kerja ditunjukkan dengan indikasi sebagai berikut:

- a. *White-collar personnel* (manajer serta profesional) cenderung lebih puas ketimbang blue-collar personel (pekerja fisik dan pekerja pabrik)
- b. *Older people* yang secara umum lebih merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan dibanding orang yang lebih muda.
- c. Orang yang jauh lebih berpengalaman merasa bahwa pekerjaan sangat memuaskan ketimbang yang minim pengalaman
- d. Wanita serta anggota kelompok minoritas cenderung lebih tidak puas dengan pekerjaan daripada pria serta anggota kelompok mayoritas.

Kepuasan kerja ada hubungannya dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Variabel-variabel kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2011) adalah:

- a. Turnover. Kepuasan kerja yang lebih tinggi bisa berdampak pada turnover pegawai yang rendah. Sebaliknya, pegawai atau karyawan yang tingkat kepuasannya rendah, maka turnover-nya lebih tinggi.
- b. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja. Pegawai atau karyawan yang merasa kurang puas mengarah ke tingkat ketidakhadiran yang tinggi. Mereka lebih suka tidak hadir di waktu kerja dengan alasan yang bermacam-macam dan tidak logis.



- c. Umur. Terkadang pegawai yang lebih senior lebih merasa puas dibanding dengan yang junior. Hal ini disebabkan karena pegawai senior jauh lebih berpengalaman dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai di usia muda, biasanya mempunyai sifat idealis tentang dunia kerjanya sehingga jika antara harapan dan realita kerja ada kesenjangan atau ketidakseimbangan, maka dampaknya mereka merasa tidak puas.
- d. Tingkat Pekerjaan. Pegawai atau karyawan dengan level jabatan lebih tinggi cenderung lebih puas dibanding dengan yang levelnya lebih rendah. Karena pegawai dengan level jabatan yang lebih tinggi menunjukkan adanya kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam menyampaikan gagasan ide serta lebih kreatif ketika bekerja.
- e. Ukuran Organisasi Perusahaan. Ukuran organisasi perusahaan dapat berpengaruh dengan tingkat kepuasan pegawai. Hal ini disebabkan besar atau kecil suatu perusahaan berhubungan dengan koordinasi, komunikasi, dan keaktifan pegawainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2011), adalah faktor yang ada di dalam diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- a. Faktor pegawai, yang terdapat beberapa macam, yaitu, kecerdasan (IQ), umur, kecakapan khusus, kondisi fisik, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, emosi, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, sikap kerja.

- b. Faktor pekerjaan, yaitu pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, jaminan finansial, mutu pengawasan, kesempatan promosi jabatan, hubungan kerja, dan interaksi sosial.

Luthans (2006) berpendapat bahwa cara meningkatkan kepuasan kerja di dalam diri karyawan dapat dilakukan dengan empat cara. Empat cara tersebut antara lain adalah:

- a. Memberi gaji, benefit, serta jenjang karir promosi yang adil antar setiap karyawan.
- b. Membuat pekerjaan menjadi sesuatu yang menyenangkan.
- c. Memiliki desain pekerjaan yang menarik serta menggembirakan
- d. Penyesuaian antar minat serta keahlian tentang pekerjaan setiap karyawan

Greenberg dan Baron (2003) memberikan saran tentang cara mencegah ketidakpuasan dan bagaimana cara meningkatkan kepuasan kerja, yaitu dengan cara sebagai berikut:

- a. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan, dikarenakan orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa diantaranya beberapa pekerjaan intrinstik dikatakan membosankan. Akan tetapi, pekerjaan tersebut masih terdapat kemungkinan bisa meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.
- b. Orang dibayar dengan jujur, karena orang percaya bahwa sebenarnya sistem pengupahan yang tidak jujur cenderung tidak puas dengan apa yang

dikerjakan. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, melainkan juga *fringe benefit*. Konsisten dengan *value theory*, bahwa mereka merasa dibayar dengan jujur dan jika saja orang diberi peluang memilih fringe benefit yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung baik.

- c. Menghindari kebosanan dan pekerjaan yang berulang-ulang, karena kebanyakan orang cenderung mendapat sedikit kepuasan ketika melakukan pekerjaan yang amat membosankan juga berulang. Sesuai dengan *two factor theory*. Orang jauh lebih puas ketika pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka ketika melakukan sesuatu.
- d. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya. Semakin banyak orang yang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat saja menawarkan *conselling* individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan profesional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

Di dalam suatu organisasi, di mana sebagian besar pekerjaannya adalah mendapatkan rasa puas ketika bekerja, namun tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil diantara mereka merasa tidak puas. Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Robbins (2003) memberikan empat tanggapan yang berbeda satu

sama lain dalam dimensi konstruktif atau destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut:

*a. Exit*

Ketidakpuasan dapat ditunjukkan dengan perilaku diarahkan kepada meninggalkan organisasi, bisa jadi mencari posisi baru atau bahkan mengundurkan diri.

*b. Voice*

Ketidakpuasan dapat ditunjukkan dengan cara usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, serta berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

*c. Loyalty*

Ketidakpuasan yang ditunjukkan secara pasif, akan tetapi tetap optimis bahwa dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk salah satunya dapat dilakukan dengan berbicara untuk organisasi di hadapan kritik eksternal serta percaya dengan organisasi dan manajemen akan melakukan sesuatu yang benar.

*d. Neglect*

Ketidakpuasan juga dapat ditunjukkan dengan cara tindakan yang pasif dengan membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan yang sudah sangat kronis, mengurangi usaha, serta meningkatkan tingkat kesalahan.

Menurut Krietner dan Kinicki (2001) ada lima faktor sebagai faktor kepuasan kerja yaitu:

a. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Model ini dapat dimaksud dengan kepuasan yang ditentukan dengan tingkatan karakteristik pekerjaan dan memberikan individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (Perbedaan)

Model ini menyatakan jika kepuasan adalah hasil agar dapat tercapainya harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan serta yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar ketimbang apa yang diterima, orang akan merasa tidak puas. Namun sebaliknya, diperkirakan individu merasa puas jika saja mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Gagasan value attainment ialah bahwa kepuasan adalah hasil dari persepsi pekerjaan dengan memberi kebutuhan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (Keadilan)

Dalam bentuk yang ini dimaksudkan dengan kepuasan adalah fungsi dari seberapa adil individu yang diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan adalah hasil daripada persepsi orang jika saja ada perbandingan antara hasil kerja serta inputnya relatif lebih menguntungkan daripada dengan perbandingan keluaran serta masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional atau Genetic Components* (Komponen Genetik)

Beberapa dari rekan kerja atau teman merasa terlihat puas dengan variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya merasa tidak puas. Model ini didasarkan dengan sebagian rasa puas dalam kerja adalah fungsi sifat pribadi serta faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanyalah punya arti yang penting agar dapat menjelaskan kepuasan kerja seperti hanya karakteristik lingkungan pekerjaan.

### **3. Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau bisa juga disebut dengan *Actual Performance*. Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2011) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai ketika sedang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rue and Byar (1998) mengatakan bahwa kinerja ialah tingkat pencapaian hasil. Murphy dan Cleveland (1995) mengungkapkan bahwa kinerja ialah kualitas perilaku yang orientasinya pada tugas dan perusahaan. Bernadin and Russen (1995) mendefinisikan kinerja adalah catatan dari hasil yang didapat dari fungsi pekerjaan atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Gibson (1990) mengungkapkan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Disisi lain, Stoner (1978) mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

Abdullah (2014) mengartikan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang berasal dari akumulasi dari rencana kerja yang dibuat oleh suatu perusahaan dan dilaksanakan oleh pimpinan maupun karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut baik perusahaan swasta maupun non swasta untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

Fatchur *et al.* (dalam Bushra 2011) juga berpendapat tentang kinerja yaitu adalah hasil dari kerja yang dicapai oleh setiap orang bahkan bisa juga ketika sedang berkelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Maka, kesimpulan dari kinerja sendiri adalah hasil kerja baik itu secara kualitas ataupun kuantitas yang berhasil dan mampu diperoleh individu maupun kelompok ketika melakukan tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang diberikan oleh perusahaan di mana individu itu bernaung dan sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

Indikator yang dapat digunakan mengukur kinerja secara individu menurut Bernadin (dalam Miswan 2010) yaitu:

- a. Kualitas

Kualitas dapat diukur dari pendapat karyawan mengenai kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta mampunya melaksanakan tugas yang diberikan sesuai keterampilan dan kemampuan karyawan

b. Kuantitas

Total jumlah yang didapatkan di dalam istilah seperti halnya jumlah unit, dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Komitmen Kerja

Tingkat di mana seorang karyawan berkomitmen dengan pekerjaannya dan tanggung jawabnya di instansi tersebut.

d. Ketepatan Waktu

Sesuatu aktivitas yang dilakukan sebelum waktu batas akhir, dilihat dari sudut koordinasi dan output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

e. Kemandirian

Seorang karyawan yang melaksanakan tugas atau pekerjaan tanpa membutuhkan bimbingan dan bantuan dari atasan ataupun rekan kerja

f. Efektivitas

Menggunakan sumber daya organisasi yang tersedia seperti halnya uang, tenaga, teknologi, dan bahan baku dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap unit ketika menggunakan sumber daya.

Faktor-faktor kinerja menurut Mangkunegara (2011) adalah:



a. Faktor Motivasi

Motivasi akan terbentuk dari sikap seorang karyawan ataupun pegawai ketika menghadapi situasi kerja. Motivasi dapat diartikan juga sebagai kondisi yang dapat menggerakkan diri pegawai ke arah mencapai tujuan kerja

b. Faktor Kemampuan

Pegawai dengan potensi dan keterampilan yang ia miliki tentunya akan menunjang karyawan tersebut sehingga jauh lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

## **B. PENELITIAN TERDAHULU**

Beberapa penelitian yang saling berhubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan yang diteliti oleh peneliti terdahulu sebagai berikut:

1. Yenny., dkk (2013) yang melakukan penelitian di Akademi Terang Bangsa Semarang dengan subjek adalah staf pengajar di akademi tersebut dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dengan hasil adanya hubungan positif dan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
2. Agustina Ritawati (2013) melaksanakan penelitian di PT. Jamsostek Cabang Surabaya dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Hasil

- penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.
3. Samuel Novian Kilapong (2013) melakukan penelitian di PT. Tropicana Cocoprima Manado dengan judul Kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, *self esteem*, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
  4. Titik Rosnani (2012) melakukan penelitian di Universitas Tanjungpura Pontianak dengan subjek ialah dosen di universitas tersebut dengan judul kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.
  5. Maptuhah Rahmi (2014) melakukan penelitian di SMA Negeri yang berada di Kabupaten Lombok dengan subjek adalah guru tetap di SMA tersebut. Penelitian yang dilakukan berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan komitmen organisasi dengan mediasi kepuasan kerja menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tidak terbukti.
  6. Robertus Gita (2016) yang melakukan penelitian di BPR Arta Utama Pekalongan dengan karyawan sebagai subjek penelitian dengan berjudul

- pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan hasil adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.
7. Fanni Adhistya Italiani (2013) melakukan penelitian di PT Semen Gresik dengan subjek ialah pegawai departemen dan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja mendapatkan hasil gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan karena indikator-indikator dalam gaya kepemimpinan transformasional semuanya berpengaruh terhadap kinerja pegawai departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
  8. Indra Kharis (2015) melakukan penelitian di Bank Jatim Malang dengan berjudul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Hasil dari penelitian tersebut ialah gaya kepemimpinan transformasional signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
  9. Djabir Hamzah (2014) melakukan penelitian di PT Telkom Divre II Makassar dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja dianggap memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
  10. Muhamamad Kurniawan (2013) yang melakukan penelitian di SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci dengan judul pengaruh komitmen organisasi,

budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Hasil dari penelitian tersebut ialah kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci.

11. Muhammad Fauzi (2016) melakukan penelitian di PT. Toys Games Indonesia Semarang dengan judul pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil dari penelitian tersebut adalah ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
12. Didiet Setyo (2016) yang melakukan penelitian di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa adanya pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, kepuasan dengan kinerja karyawan, dan juga kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
13. Mubarak & Darmanto (2016) yang melakukan penelitian di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

14. Yulianto Wahyu (2017) yang melakukan penelitian di Balai Diklat Aparatur Sukanandi dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional dan kemampuan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
15. Sari Komang (2017) yang melaksanakan penelitian di perusahaan daerah pasar Kota Denpasar dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.
16. Angelina Felika (2018) yang melakukan penelitian di Hotel Zoom Jemursari Surabaya dengan judul Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.
17. Lestari Adistri (2018) yang melaksanakan penelitian di PT The Univenus, Kragilan dengan judul penelitian adalah pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan

kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

18. Winarto (2018) dengan lokasi penelitian di rumah sakit swasta Kota Medan dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
19. Kamal Johan (2017) yang melakukan penelitian di Bappeda Kota Mataram dengan judul penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional, insentif kerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif serta signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

## **C. PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Di dalam kepemimpinan transformasional, harus ada di dalam 4 dimensi yang mencakup motivasi inspirasional, pengaruh ideal, simulasi intelektual, juga pertimbangan individual. Motivasi inspirasional bisa diartikan sebagai pemimpin

sudah seharusnya dapat memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh setiap karyawannya. Pengaruh ideal bisa diartikan sebagai pemimpin sudah seharusnya dapat dijadikan contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, yang berdampak akan menghasilkan rasa hormat dan percaya terhadap pemimpin tersebut. Simulasi intelektual adalah pemimpin dapat menciptakan rangsangan terhadap karyawannya agar dapat menampilkan ide-ide dan gagasan baru, pemimpin juga harus mendorong karyawannya agar tampil menjadi problem solver dan dapat memberi inovasi-inovasi baru di bawahnya. Dan terakhir yang di maksud pertimbangan individual, bisa diartikan dengan pemimpin harus mendengarkan setiap keluhan atau curhatan, memberikan perhatian, dan paham akan kebutuhan karyawannya. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional tersebut jika diterapkan atau dipraktekkan terhadap para karyawan dampaknya kinerja karyawan akan berjalan dengan lancar sesuai target yang diinginkan oleh perusahaan.

Kepemimpinan transformasional dapat dikatakan secara langsung berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan karena dengan kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, menerapkan aturan yang baik serta pelimpahan tanggung jawab. Maka dapat diartikan, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan kepuasan karyawannya terhadap pekerjaannya. Gaya kepemimpinan transformasional lebih ke arah dimana pemimpin mampu memberikan perhatian kepada setiap individu, melibatkan bawahan ketika mengambil sebuah keputusan, dan tidak sebatas hanya di hubungan pekerjaan sehingga timbulnya motivasi kerja karyawan dan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja

karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Titik (2012), Ritawati (2013), Yenni (2013), dan Rahmi (2014), Kamal Johan (2017), Winarto (2017), Lestari Adistri (2018), Angelina Felika (2018), Sari Komang (2017), Yulianto Wahyu (2017)

**H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Jika sistem kepemimpinan berjalan dengan baik, maka para karyawan akan dibimbing, diarahkan, diajari, dan diberi contoh agar dapat bekerja lebih baik sesuai dengan kaidah dan ketentuan-ketentuan atau standar kerja yang akan berdampak kepada kinerja karyawan akan berjalan dengan baik. Seorang karyawan jika tidak ada sosok pemimpin yang menaunginya, maka akan berpotensi seenaknya dan kinerja karyawan tentunya tidak akan maksimal, maka dari itu sudah seharusnya di setiap organisasi diperlukan seorang pemimpin supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan porsi masing-masing sehingga tidak saling tumpang tindih. Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat memotivasi bawahan agar dapat bekerja dengan baik dari apa yang dapat dilakukan, dengan maksud lain karyawan bisa meningkatkan kepercayaan dirinya atau keyakinan diri bawahan yang dampaknya dapat mempengaruhi kinerja sehingga akan meningkat.

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yang artinya pimpinan harus mampu melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan dan



bawahan tersebut akan merasakan aura positif sehingga bawahan puas dan senang dengan teknik pendekatan pimpinan ketika mengarahkan kinerja karyawan secara luas dan bisa memotivasi agar mencapai target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dan hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fanny (2013), Kurniawan (2013), Ritawati (2013), Titik (2012), Gita (2016), Kharis (2015), Mubarak & Darmanto (2016), Lestari Adistri (2018), Angelina Felika (2018)

**H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan.**

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja di dalam kegiatan organisasi, dianggap mampu mengangkat kualitas sumber daya manusia, dan akan berdampak terhadap kualitas kerja seorang karyawan pada akhirnya. Semakin tingginya kepuasan kerja karyawan, diharapkan dapat berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan, atau sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka akan berpengaruh dengan turunnya kinerja karyawan. Kepuasan bisa diartikan sebagai sekumpulan perasaan seorang karyawan tentang arti menggembirakan atau tidaknya pekerjaan yang sedang mereka lakukan. Karyawan yang mempunyai kepuasan maksimal ketika sedang melakukan pekerjaan tentunya akan berpengaruh dengan membaiknya cara bekerja mereka dan bersemangat ketika bekerja sehingga akan memperoleh hasil kinerja yang maksimal. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Irvan (2014), Kurniawan (2013), Hamzah (2014), Fauzi (2016), Lestari Adistri (2018), Angelina Felika (2018)

### **H3: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

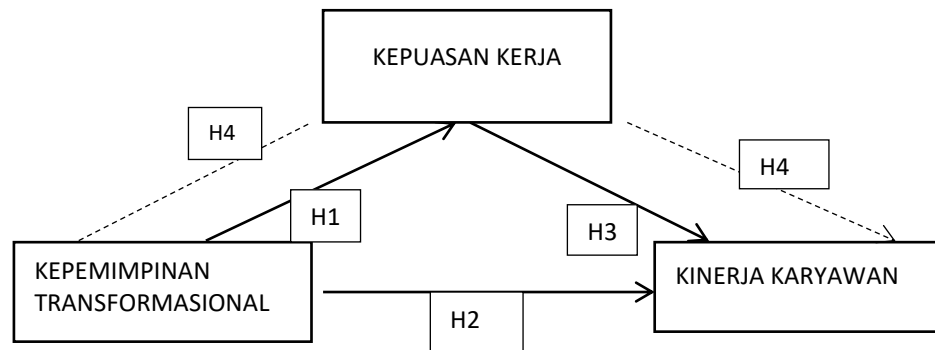
#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Dengan kedekatan emosional dan adanya pemimpin yang visioner, maka akan terjadi peningkatan semangat pada jiwa setiap karyawan sehingga karyawan merasa bahwa pimpinan mereka peduli karena selalu memotivasi dan menghargai keberadaan mereka di organisasi yang sedang ditempati tersebut sehingga dari hal tersebut akan timbulnya rasa puas dari dalam diri karyawan serta termotivasi dan juga terinspirasi ketika sedang bekerja, maka dari itu secara tidak langsung akan adanya peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja tentunya juga ikut meningkat dikarenakan oleh perilaku pemimpin mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terhadulu yang dilakukan oleh Hamzah (2014), Pambudi (2016), Lestari Adistri (2018), Angelina Felika (2018)

#### **H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

#### **D. MODEL PENELITIAN**

Di dalam model penelitian yang penulis lakukan ini, terdapat 1 variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional, 1 variabel terikat yaitu kinerja karyawan, dan 1 variabel mediasi yaitu kepuasan kerja.



Berdasar metode penelitian di atas maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. **H1:** Fanny (2013), Kurniawan (2013), Ritawati (2013), Titik (2012), Gita (2016), Kharis (2015), Mubarak & Darmanto (2016), Lestari Adistri (2018), Angelina Felika (2018).
2. **H2:** Fanny (2013), Kurniawan (2013), Ritawati (2013), Titik (2012), Gita (2016), Kharis (2015), Mubarak & Darmanto (2016), Lestari Adistri (2018), Angelina Felika (2018)
3. **H3:** Irvan (2014), Kurniawan (2013), Hamzah (2014), Fauzi (2016), Lestari Adistri (2018), Angelina Felika (2018)
4. **H4:** Hamzah (2014), Pambudi (2016), Lestari Adistri (2018), Angelina Felika (2018)