

BAB II

PENGEMBANGAN TEORI DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins & Judge (2015), kepemimpinan transformasional yaitu para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan demi keuntungan organisasi. Dalam kepemimpinan transformasional memberikan kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal, Gibson (2008).

Kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya, para pekerja dengan para pemimpin yang transformasional memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam kemampuannya untuk bekerja dengan kreatif di tempat mereka bekerja dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional akan lebih efektif jika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja

pada saat pengambilan keputusan dibandingkan pada saat ketika mereka melaporkan kepada para dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit.

Bentuk jenis pemimpin yang terlihat menyenangkan dan dapat dianggap sebagai pemimpin transformasional, mampu mendorong bawahan untuk mengerjakan *transcendental* dibandingkan kepentingan diri jangka pendek dan untuk pencapaian serta aktualisasi diri daripada keamanan. Didalam bentuk kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai suatu kasus khusus dari kepemimpinan transaksional, penghargaan pekerja adalah internal. Ketika mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional seharusnya membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi seorang pemimpin dapat memberikan motivasi bagi pengikut untuk bekerja lebih maksimal yakni dengan memberikan penghargaan kepada diri sendiri.

Salah satu contoh dari kepemimpinan transformasional dapat dilihat dalam kehidupan Ryan White. Seorang remaja dimana ia menumbuhkan pemahaman kepada orang Amerika tentang apa itu AIDS dan menjadi seorang juru bicara untuk meningkatkan daya

dukung pemerintah terhadap penelitian AIDS tersebut, Northouse(2017).

b. Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional

Adapun beberapa faktor-faktor kepemimpinan transformasional menurut Gibson, dkk (2008) yang telah dikembangkan sebelumnya oleh Bass B. M. & Avolio (1993). Bass mampu mendefinisikan kedalam lima faktor, yaitu meliputi (tiga yang pertama berlaku pada kepemimpinan transformasional dan dua faktor lainnya berlaku pada kepemimpinan transaksional) kemudian faktor yang menjelaskan pemimpin-pemimpin transformasional adalah:

- 1. Karisma.** Seorang pemimpin yang mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi dengan jelas apa yang telah direncanakan sebelumnya.
- 2. Perhatian Individual.** Pemimpin dapat memberikan perhatian pada kebutuhan para pengikut dan memberikan penugasan proyek-proyek, sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi yang jauh lebih baik.
- 3. Rangsangan Intelektual.** Pemimpin dapat membantu para pengikut untuk berpikir kembali melalui cara-cara rasional untuk

memeriksa sebuah situasi. Ia mampu mendukung atau mendorong semangat para pengikut untuk lebih kreatif.

c. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2017), yaitu:

- 1. Memiliki strategi yang jelas.** Seorang pemimpin melakukan atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi yang telah disusun sebelumnya, dengan memberikan komunikasi dengan baik kepada anggota-anggotanya.
- 2. Kepedulian.** Didalam kehidupan seorang pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang sedang dihadapi oleh anggota-anggota yang ada didalam organisasi tersebut, dan memberikan motivasi serta memiliki rasa peduli terhadap lingkungan dan kenyamanan dalam bekerja.
- 3. Merangsang anggota.** Pemimpin memberikan rangsang dan membantu anggotanya untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya untuk menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan melakukan pendekatan yang menyenangkan, dengan hasil anggota mampu menerima

dan menyadari manfaatnya bagi pribadi mereka dan organisasi yang sedang dijalani.

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

5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Mampu menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan memberikan ajakan kepada seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan setiap anggota.

d. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional

Avolio dan Bass (1993) mengutarakan ciri-ciri kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Kharismatik, yang artinya ini adalah kekuatan pemimpin yang sangat 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.

e. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional Bekerja

Mayoritas pemimpin transformasional bekerja dengan lebih efektif dengan alasan mereka memiliki tingkat kreativitas yang tinggi dan dapat mendorong para pengikutnya untuk menjadi lebih kreatif sama dengan halnya yang telah pemimpin lakukan, Robbins dan Judge (2015). Pemimpin transformasional ini memiliki tanggungjawab yang lebih besar, tidak lain dengan para manajer juga memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk mengambil resiko, dan rencana kewirausahaan perusahaan.

Pemimpin-pemimpin transformasional dapat meningkatkan efektivitas pengikut dan dapat memberikan semangat “pasti dapat melakukan”. Dengan hasil para pengikut lebih cenderung mengejar tujuan dengan ambisi yang penuh, menyetujui tujuan strategi dari

organisasi, dan meyakini bahwa tujuan yang telah mereka lakukan dan yang telah mereka kejar sangat penting untuk tujuan pribadi mereka masing-masing.

Suatu instansi dengan para pemimpin transformasional telah menunjukkan kesepakatan yang lebih tinggi diantara para manajer puncak mengenai apa maksud dari tujuan organisasi, dengan menghasilkan kinerja organisasional lebih unggul, Robbins (2015). Militer Israel memperlihatkan hasil yang sama, menunjukkan bahwasannya para pemimpin yang transformasional mampu meningkatkan kinerja dengan membangun consensus diantara para anggota kelompok. Diantara pemimpin yang transformasional mampu meningkatkan efektivitas diri pengikut dengan memberikan semangat dan dorongan bahwa kita mampu dan kita bisa. Mayoritas pengikut lebih cenderung untuk mengejar tujuan-tujuan yang ambisius, menyetujui tujuan-tujuan yang telah dibentuk dalam organisasi, dan meyakini bahwasannya tujuan yang mereka kejar sangat penting bagi pribadi mereka.

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya, Robbins (2015). Dalam kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal, Badriyah (2015).

b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Greenberg & Baron (2008) membagi faktor-faktor ini dalam dua kategori, yaitu faktor yang berkaitan dengan individu dan faktor yang berhubungan dengan organisasi.

Faktor-faktor tersebut adalah:

1) Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu:

Faktor ini berkaitan dengan individu, yang faktor-faktor ini dating berasal dari dalam diri individu, yang membedakan satu individu dan individu lain. Faktor-faktor dari diri individu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah:

a) Kepribadian

Kepribadian merupakan salah satu aspek yang paling sulit untuk diubah oleh organisasi dan manajer dalam waktu yang singkat.

b) Nilai-nilai yang dimiliki individu

Nilai memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena mampu merefleksikan keyakinan dari pekerja mengenai hasil pekerjaan dan cara seseorang bertingkah laku dalam pekerjaannya,

c) Pengaruh sosial dan kebudayaan

Sikap dan tingkah laku seseorang sangat mudah dipengaruhi oleh lingkungan yang ada disekitarnya, termasuk pengaruh orang lain dan adanya kelompok tertentu. Kebudayaan yang berada di lingkungan individu memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu.

d) Minat dan penggunaan ketrampilan

Minat memiliki faktor yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, apabila seseorang yang bekerja

pada bidang kerja dan sesuai dengan minatnya akan merasa puas dibandingkan dengan seseorang yang bekerja di bidang kerja yang tidak sesuai dengan minat yang dimilikinya.

e) Usia dan pengalaman kerja

Kepuasan kerja, pengalaman kerja, dan usia memiliki hubungan yang paralel. Pada umumnya, disaat pekerja baru saja masuk untuk pertama kali bekerja cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan ia merasa adanya tantangan dalam bekerja dan mampu mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Usia memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, seorang pekerja yang lebih tua umumnya merasa lebih puas dibandingkan dengan pekerja yang lebih muda usianya. Dengan perumpamaan seorang pekerja yang telah mencapai usia 30 tahun mempunyai tingkat kepuasan kerja yang meningkat, dikarenakan pekerja pada usia tersebut sudah merasa puas dengan kondisi keluarga dan keuangan yang dimilikinya.

f) Jenis kelamin

Peneliti-peneliti terdahulu telah menemukan hubungan antara kepuasan kerja dengan jenis kelamin, akan tetapi tetap mendapatkan hasil yang berbeda. Ada yang menemukan bahwa wanita merasa lebih puas dibandingkan pria, dan ada juga sebaliknya. Terdapat beberapa hasil indikasi yang menyatakan wanita cenderung memusatkan perhatian pada aspek-aspek yang berbeda dengan pria. Selain itu pria mempunyai nilai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengarahkan diri dan memperoleh imbalan secara sosial.

g) Tingkat intelegensi

Intelegensi bukan menjadi salah satu faktor utama dan penentu kepuasan kerja. Melainkan berhubungan erat dan menjadi faktor yang penting dalam unjuk kerja.

h) Status dan senioritas

Pada saat semakin tinggi posisi seseorang dalam tingkatan organisasi, semakin seseorang akan mengalami kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan orang

dengan mempunyai status lebih tinggi, pada umumnya akan lebih menikmati pekerjaannya dan imbalan yang didapatkan dapat dibandingkan dengan pekerja yang memiliki tingkatan yang lebih rendah.

2) Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi

Adapun faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi adalah faktor dari internal organisasi dan dari lingkungan organisasi yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja individu. Faktor-faktor tersebut adalah:

a) Situasi dan kondisi pekerjaan

Situasi pekerjaan adalah tugas pekerjaan dimana interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaan, dan cara organisasi memperlakukan pekerjaannya, serta imbalan atau gaji yang didapat.

b) Sistem imbalan

Bentuk imbalan ini mengacu pada pendistribusian, pembayaran, keuntungan, dan promosi. Kepuasan dapat timbul dengan adanya penggunaan sistem imbalan yang dipercaya adil, adanya rasa hormat terhadap sesuatu

yang telah diberikan oleh organisasi, dan mekanisme yang telah digunakan untuk menentukan pembayaran.

c) Penyelia dan komunikasi

Peneliti terdahulu menemukan hasil bahwa pekerja yang percaya bahwa penyelia mereka adalah orang yang kompeten, dapat mengetahui minat mereka, perhatian, dan tidak mementingkan diri sendiri, cenderung akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kualitas penyelia juga mempunyai pengaruh kepuasan kerja. Kualitas tersebut adalah gaya pengawasan, teknik pengawasan, kemampuan hubungan interpersonal dan kemampuan administrasi. Serta komunikasi merupakan aspek lain dari penyelia yang memiliki kualitas yang baik. Pekerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya apabila memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan penyeliannya.

d) Pekerjaan

Seorang pekerja akan merasa lebih puas apabila bekerja pada jenis pekerjaan yang menarik, mampu memberikan kesempatan belajar, dan menuntut tanggung jawab yang

besar. Selain itu, para pekerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang bervariasi, yang tidak membuat mereka menjadi bosan, dan tidak tertantang.

e) Keamanan

Faktor tersebut berhubungan dengan kestabilan pekerjaan dan perasaan yang dimiliki individu berkaitan dengan kesempatan untuk bekerja di bawah kondisi organisasi yang stabil. Keamanan akan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman individu mampu menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya.

f) Kebijakan Perusahaan

Dalam kebijakan perusahaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya, hal ini dikarenakan perusahaan memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan individu untuk mendapatkan imbalan.

g) Aspek sosial dari pekerjaan

Aspek sosial dari pekerjaan terbukti mampu memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek ini adalah kebutuhan untuk kebersamaan dan penerimaan sosial.

h) Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi

Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi terdapat perbedaan dalam setiap tingkatan ekonomi dan tingkat sosial.

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.

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi dari kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2015) diantaranya :

1. Pekerjaan itu sendiri.

Keadaan dimana tugas dan pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab. Dapat meliputi suatu pekerjaan yang menarik, adanya kesempatan untuk belajar dan adanya kesempatan untuk mendapat tanggungjawab.

2. Gaji.

Jumlah upah yang diterima karyawan harus sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan mereka.

3. Kesempatan promosi.

Tersedianya kesempatan bagi setiap karyawan untuk pindah posisi jabatan ke arah yang lebih tinggi lagi.

4. Pengawasan.

Adanya supervisor untuk menunjukkan dukungan perilaku dan perhatian terhadap karyawan.

5. Rekan kerja.

Keadaan dimana rekan sepekerjaan menunjukkan sikap bersahabat dan saling memotivasi.

c. Ciri-Ciri Karyawan dengan Kepuasan Kerja Tinggi

Menurut Munandar(2004) ciri-ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi:

1. Organisasi akan memuaskan dalam jangka waktu yang lama
2. Memerhatikan kualitas kerjanya
3. Lebih mempunyai komitmen organisasi
4. Lebih produktif

d. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja

Spector dalam Yuwono, (2005) mendefinisikan kepuasan sebagai *cluster* perasaan evaluatif tentang pekerjaan, mengidentifikasi indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. **Upah**, jumlah dan rasa keadilannya
2. **Promosi**, peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
3. **Supervisi**, keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia
4. **Benefit**, asuransi, liburan dan bentuk fasilitas lain
5. **Contingent rewards**. Rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi
6. **Operating procedures**, kebijakan, prosedur dan aturan

7. *Co-workers*, rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
8. *Nature of work*, tugas tersebut dapat dinikmati atau tidak
9. *Communication*, berbagai informasi di dalam organisasi, baik verbal maupun nonverbal.

e. Teori – Teori Kepuasan Kerja

Terdapat tiga teori kepuasan kerja menurut Ricardianto (2018):

1) Teori Dua Faktor

Di teori ini faktor yang mengarah pada rasa kepuasan berbeda dengan faktor yang mengarah pada rasa ketidakpuasan suatu pekerjaan. Oleh karena itu, para pekerja berusaha menghapus faktor yang dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan suatu pekerjaan dengan menghadirkan kenyamanan namun belum tentu memotivasi. Untuk itu teori ini membaginya dalam dua faktor, yaitu:

a. *Motivation hygiene factors*

Faktor yang sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan wewenang dan promosi. Jika tidak adanya faktor ini bukan berarti tidak puas, tetapi jika terdapat faktor ini akan menjadi motivasi untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik.

b. Hygiene Factors

Faktor yang jika memadai maka akan menenangkan pekerjaan. Seperti gaji, insentif, kondisi kerja, status, dll. Faktor ini tidak selalu menumbuhkan kepuasan, tetapi ketidakadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan.

2) Teori Perbandingan Intrapersonal

Pada teori merupakan perbandingan kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu atas kesenjangan terhadap hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaannya dan yang menjadi harapannya.

3) Teori Keadilan

Teori ini menggambarkan dimana seseorang merasakan kepuasan dan tidak puasnya dengan tingkat keadilan yang mereka rasakan. Perasaan keadilan ini dapat dibandingkan dirinya dengan orang yang sekelas, sekantor, ataupun ditempat lain.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu

organisasi, Moehariono(2014).Dalam mengukur kinerja dapat diketahui pada saat individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria yang menjadikan standar keberhasilan tolok ukur yang sebelumnya telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan tidak adanya tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, disaat akan melihat kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui apabila tidak adanya tolok ukur keberhasilannya dalam organisasi.

Abdullah & Ma'ruf(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. Adapun pengertian dari kinerja menurut Hamali(2016) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan tersebut dan kinerja merupakan tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja menurut Baroroh (2012) merupakan hasil dari suatu proses yang dapat diukur oleh waktu tertentu yang berdasarkan atas ketentuan yang telah disepakati sebelumnya.

Selain melalui kriteria sebagai alat pengukuran kinerja, karyawan dapat mengetahui seberapa besarkinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik maupun buruk dari seorang

atasan, rekan kerja, bahkan bawahan. Akan tetapi dalam penilaian kinerja dapat diukur melalui penilaian formal maupun terstruktur (terukur). Lain halnya pada saat penilaian kinerja tersebut mengacu pada pengukuran formal yang berkelanjutan, maka penilaian justru akan lebih lengkap dan detail dikarenakan sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja, perilaku maupun hasil kerja bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai dalam mempengaruhi penilaian kinerja tersebut.

Makna kinerja yang sesungguhnya berasal dari kata-kata *job performance* dan dapat disebut sebagai *actual performance*, prestasi kerja maupun prestasi sebenarnya yang telah dicapai karyawan. Dalam menjalankan fungsi kinerja tidak dapat berdiri sendiri, melainkan kinerja selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan, tingkat seberapa besar imbalan yang diberikan, serta dapat dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat masing-masing individu.

b. Faktor – Faktor Kinerja

Kinerja dapat disebabkan oleh banyak faktor, yang nantinya dari setiap faktor tersebut perlu diamati secara lebih detail. Di bawah ini merupakan salah satu contoh sederhana yang dapat diamati dan dievaluasi menurut Edison, dkk(2017) yaitu:

1. Kompetensi

Apakah kompetensi dalam lingkup pegawai yang ada masih rendah? Apabila “iya”, perlu ditingkatkan kembali melalui pelatihan-pelatihan yang berstandar kompetensi. Sehingga dapat menyesuaikan dengan indikator yang telah ditentukan.

2. Teknologi/Mesin

Apakah kemampuan teknologi/mesin pendukung telah diantisipasi dan memenuhi syarat? Apabila “tidak”, perlu adanya perbaikan atau penggantian dengan yang baru. Jika tetap menggunakan yang telah ada, indikator harus disesuaikan dengan kemampuan teknologi/mesin yang sudah ada.

3. Metode/Sistem

Apakah metode/sistem yang sudah ada mendukung? Apabila “tidak”, perlu diadakannya membangun sebuah metode/sistem atau subsistem (prosedur). Sehingga setiap keputusan yang dilakukan mudah diambil dan tidak kaku serta dapat memperlancar birokrasi kerja dan membangun adanya kekuatan sinergi yang baik antar individu/bagian.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mampu mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

a) Kemampuan

Pada dasarnya manusia memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan *reality* dan kemampuan potensi. Kemampuan *reality* merupakan penggabungan antara ketrampilan (*skill*) dengan pengetahuan (*knowledge*). Di dalam dunia kerja untuk dapat mencapai kinerja yang baik, karyawan, pekerja, atau pegawai harus mempunyai kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Contohnya karyawan di bagian keuangan harus mengetahui dan menguasai ilmu pengadministrasian dalam keuangannya, dan sebagainya.

b) Motivasi

Setiap karyawan maupun pegawai memiliki motivasi di dalam dirinya masing-masing untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi adalah suatu dorongan untuk melakukan aktifitas guna meraih dan mencapai suatu tujuan. Motivasi muncul dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja yang mampu menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi karyawan dalam bekerja biasanya terbentuk karena adanya

alasan-alasan tertentu, misalnya memperoleh naiknya jabatan, gaji, hadiah dan lain sebagainya.

c. Dimensi Kinerja

Dimensi untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada empat, yaitu Edison, dkk (2016):

1. Target Target merupakan sasaran yang telah ditetapkan dengan pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2. Kualitas Kualitas kerja dapat diukur dari hasil kerja karyawan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuannya.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan karyawan serta menyerahkan hasil kerja sesuai kesepakatan hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kepercayaan pelanggan

4. Taat Asas

Selain harus memenuhi target, kualitas dan ketepatan waktu juga harus dilakukannya dengan cara yang benar sesuai dengan prosedur, transparan dan tentunya dapat dipertanggungjawabkan.

d. Indikator Kinerja

Indikator yang dapat digunakan mengukur kinerja secara individu menurut Bernardin, H, & Rusell(1993) yaitu:

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

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

3. Komitmen Kerja

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

2. 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.

3. Kemandirian

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

4. Efektifitas

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.

Definisi konsep dalam kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan atau hasil yang mampu dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya secara keseluruhan selama periode tertentu dalam suatu organisasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan organisasi tersebut. Penilaian maupun pengukuran dalam kinerja karyawan perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa tingkat tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

f. Dampak Kinerja

Purnama dkk (2016) menyatakan dengan adanya peningkatan kinerja karyawan maka akan memajukan suatu perusahaan untuk dapat tetap bertahan dalam suatu persaingan suatu lingkungan bisnis yang tidak tentu atau stabil. Jadi hasil kinerja karyawan akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dari jalannya kegiatan suatu perusahaan. Apabila perusahaan mampu memberikan fasilitas

yang baik dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawan maka mereka akan meningkatkan semangat kerja yang tinggi dan sebaliknya jika perusahaan tidak mampu memberikan fasilitas yang baik terhadap karyawan maka akan memberikan dampak yang buruk terhadap jalannya kegiatan perusahaan.

Apabila perusahaan tidak mampu memperhatikan faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan maka jalannya kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan akan terhambat ataupun tujuan yang telah ditentukan perusahaan tidak akan tercapai. Karena faktor utama keberhasilan perusahaan terdapat pada sumber daya manusia nya yang merasa puas akan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya

B. Pengembangan Hipotesis

1. H1: Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan merupakan suatu bagian penting dalam pencapaian suatu organisasi yang telah dibentuk, dan peran seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh dalam kinerja seorang karyawan. Pemimpin harus memiliki peran tanggung jawab yang baik untuk mengajak anggotanya supaya mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Robbins & Judge(2015) kepemimpinan

transformatif yaitu para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan demi keuntungan organisasi. Selain itu, seorang pemimpin transformatif juga peduli terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan dan selalu memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja sehingga akan tercipta kepuasan kerja bagi karyawannya. Menurut penelitian terdahulu Ritawati(2013) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh perilaku-perilaku pemimpin transformatif. Pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformatif cenderung mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Terdapat empat dimensi menurut Robbins & Judge (2015) yang harus ada di dalam kepemimpinan transformatif, mencakup motivasi inspirasional, simulasi intelektual, pengaruh ideal, dan pertimbangan individual. Motivasi inspirasional dapat diartikan sebagai pemimpin sudah seharusnya mampu memberikan target dan motivasi yang jelas untuk dicapai oleh setiap karyawannya. Simulasi intelektual yaitu seorang pemimpin mampu menciptakan rangsangan terhadap karyawannya supaya dapat menampilkan ide-ide dan gagasan baru yang kemudian dapat dikembangkan bersama, selain itu pemimpin juga harus mendorong

karyawannya agar tampil menjadi problem solver dan mampu memberikan inovasi-inovasi baru di bawahnya. Pengaruh ideal dapat diartikan sebagai pemimpin yang sudah selayaknya dapat dijadikan contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, yang nantinya berdampak dengan menghasilkan rasa hormat dan percaya terhadap pemimpin tersebut. Kemudian yang terakhir yaitu pertimbangan individual, dapat diartikan seorang pemimpin harus menengarkan setiap curhatan maupun keluhan, paham akan apa kebutuhan para karyawannya, dan memberikan perhatian. Dengan beberapa dimensi dalam kepemimpinan transformasional, dapat disimpulkan bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional tersebut jika dipraktekkan atau diterapkan terhadap para karyawan akan memberikan dampak pada kinerja karyawannya yang akan berjalan dengan lancar sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan.

Kepemimpinan transformasional mampu dikatakan secara langsung akan berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan karena dengan kecermatan dalam menerapkan serta mencitpkan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, dan menerapkan aturan yang baik serta pelimpahan tanggung jawab. Maka dapat disimpulkan seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan

yang tepat dapat menimbulkan kepuasan karyawannya terhadap pekerjaan yang dimiliki. Gaya kepemimpinan transformasional lebih ke arah dimana seorang pemimpin dapat memberikan perhatian kepada setiap individu, mensertakan atau memberikan tanggung jawab bawahan ketika mengambil sebuah keputusan, dan tidak hanya sebatas dalam hubungan pekerjaan sehingga dapat menimbulkan motivasi kerja karyawan dan berdampak pada meningkatnya rasa kepuasan kerja pada setiap karyawan.

Adapun penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah Dewi, dkk (2018), Anwar M, (2017), Ritawati(2013), Diansyah (2018), Yunita Sari, dkk (2017), dan Yi-Feng(2012)

2. H2: Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Pegawai merupakan komponen terpenting dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi, dan peran seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh dalam kinerja karyawan. Apabila seorang pemimpin harus mempunyai tanggung jawab yang benar untuk mengajak anggotanya supaya mampu untuk mencapai tujuan yang

telah ditentukan. Pemimpin transformasional yang telah diterapkan pimpinan, dimana seorang pemimpin mampu melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan akan merasa senang dan puas dengan cara-cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Jika sistem kepemimpinan suatu organisasi maupun perusahaan dapat berjalan dengan baik, maka para karyawan akan diarahkan, diajari, dibimbing, dan diberi contoh supaya dapat bekerja lebih baik sesuai dengan kaidah dan ketentuan-ketentuan atau standar kerja yang nantinya akan berdampak kinerja karyawan. Seorang karyawan jika tidak memiliki sosok pemimpin yang menaunginya, maka akan menimbulkan beberapa potensi salah satunya yaitu berperilaku seenaknya dan kinerja karyawan tentunya tidak akan maksimal. Dengan adanya hal tersebut 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 mampu memotivasi bawahan supaya dapat bekerja dengan baik dari apa yang dapat dilakukan, dengan tujuan lain karyawan dapat meningkatkan kepercayaan dirinya atau keyakinan diri pada

bawahan yang memiliki dampak dapat mempengaruhi kinerja sehingga akan meningkat.

Menurut Mondiani (2012) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, ini disebabkan teori kepemimpinan transformasional merupakan suatu hal yang penting untuk diterapkan dalam perusahaan atau organisasi. Karena tanpa adanya kepemimpinan yang baik maka perusahaan tidak akan berjalan dengan baik dan kinerja dari masing-masing karyawan pun tidak akan tercapai dengan baik pula. Teori kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mengembangkan kinerja karyawan ataupun anggota dalam suatu organisasi. Dengan menerapkan sistem kepemimpinan transformasional, yang artinya seorang pimpinan harus mampu melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan. Hal tersebut akan memberikan aura positif sehingga bawahan puas dan senang dengan teknik pendekatan pimpinan ketika mengarahkan kinerja karyawan secara luas dan memotivasi agar mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah Kartikaningdyah & Utami (2017), Karim

(2017), Mondiani (2012), Anwar M (2017), Ritawati (2013), dan Dewi, dkk (2018)

3. **H3: Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

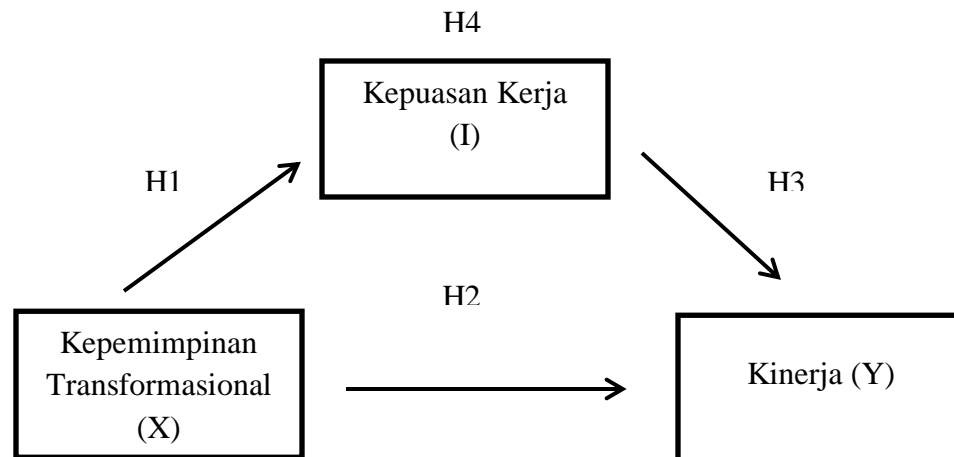
Kinerja karyawan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, tinggi rendahnya kinerja karyawan tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai dan terpenuhi maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa jika tingkat kepuasan kerjaterpenuhi akan berpengaruh sejalan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya apabila karyawan yang merasakan ketidakpuasan dalam bekerja akan menurunkan kinerjanya. Hasil penelitian ini diperkuat oleh pendapat Hasibuan (1994) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Maksud dari teori tersebut adalah ketika karyawan senang dan mencintai pekerjaannya maka pekerjaan yang dihasilkan akan lebih optimal dan sesuai dengan tujuan perusahaan sehingga hasil kerja juga akan meningkat. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitiansebelumnya yang dilakukan oleh Sukarjati, dkk (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah Dwi Yasa, dkk (2018), Sukarjati, dkk (2016), Khumaidah, dkk (2017), Fadhil & Nayowan (2018), Kusuma (2018), dan Darmawati, dkk (2017).

4. H4: Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Penelitian terdahulu yaitu Anwar M (2017) dan Dewi, dkk(2018).

C. Model Penelitian



Gambar 2.1
Model Penelitian

Sumber:

- H1 Dewi, dkk (2018), Anwar M (2017), Ritawati (2013), Diansyah (2018), Yunita Sari, dkk (2017), Yi-Feng (2012)
- H2 Damayanti.dkk (2017), Kartikaningdyah,dkk (2017), Karim (2017), Mondiani (2012), Anwar M. (2017), Ritawati (2013), Dewi, dkk (2018)
- H3 Dwi Yasa, dkk (2018),Sukarjati, dkk (2016), Khumaidah, dkk (2017), Fadhil, dkk(2018),Kusuma, dkk (2018), Darmawati, dkk (2017)
- H4 Dewi, dkk (2018), Anwar M (2017)