

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Teori

1. Kinerja

a. Definisi dan Konsep Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2007) dalam Mustika dan Utomo (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi.

Rivai dan Basri (2005) dalam Juniantara (2015) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Selain itu menurut

Surianti (2015) kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sedangkan Fadli, dkk (2012) berpendapat bahwa kinerja adalah nilai dari perilaku yang nyata sebagai pelaksanaan fungsi –fungsi yang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Penilaian Kinerja Karyawan

Pengukuran dan penilaian terhadap kinerja karyawan perlu dilakukan. Hal ini untuk mengetahui tingkat tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam perusahaan, sehingga dapat diketahui dengan pasti kondisi karyawan, seperti karyawan yang berprestasi, karyawan yangkinerjanya rendah dan yang paling utama adalah manajemen dapat segera mengambil keputusan untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Penilaian kinerja menurut Mowen (2000) adalah penilaian kinerja aktivitas yang berhubungan dengan

kualitas, waktu, biaya dan fleksibilitas dan bersifat keuangan dan non keuangan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah:

- 1) Karakteristik situasi
- 2) Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan
- 3) Tujuan-tujuan penilaian kinerja
- 4) Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- 1) Penyesuaian – penyesuaian kompensasi
- 2) Perbaikan kinerja
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal ini penempatan, promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- 5) Kepentingan penilaian kekaryawanan
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain karyawan.

c. Indikator Kinerja

Dessler (2011) menyatakan bahwa terdapat delapan indikator dalam mengukur dan menilai kinerja karyawan berdasarkan kompetensinya:

- 1) Pengetahuan kerja karyawan dalam menjalani pekerjaannya (*JobKnowledge*)
- 2) Kualitas baik dalam hal ketepatan waktu penyelesaian tugas atau kesesuaian antara rencana kerja dengan kenyataan yang mampu dicapai (*Quality or Quantity of Work*)
- 3) Perencanaan kerja dalam upaya mencapai tujuan tujuan organisasi (*Planning or Organization*)
- 4) Kemampuan melakukan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja atau komitmen karyawan dalam menjalankan pekerjaannya hingga tuntas (*Initiative or Commitment*)
- 5) Kemampuan menyelesaikan permasalahan yang timbul dari sebuah pekerjaan (*Problem Solving or Creativity*)
- 6) Kerjasama dalam tim kerja baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasan ataupun dengan bawahan (*Teamwork and Cooperation*)

- 7) Kemampuan menjalin hubungan ke karyawan sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (*Interpersonal Skills*)
- 8) Kemampuan berkomunikasi dan berbahasa dalam bekerja (*Communication oral and Written*)

Sedangkan menurut Chisty et. al (2010) ada lima indikator dalam mengukur dan menilai kinerja karyawan yaitu :

- 1) Prestasi dari tugas dan kewajiban yang disebutkan dalam deskripsi pekerjaan.
- 2) Ketepatan waktu di tempat kerja.
- 3) Pengidentifikasian masalah yang relevan.
- 4) Pemecahan masalah.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

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

- 1) Kemampuan

Manusia pada dasarnya memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Kemampuan *reality* merupakan penggabungan antara pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan

(*skill*). Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, pegawai, karyawan atau pekerja harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Misalnya karyawan bagian mesin harus mengetahui seluk beluk mesin atau otomotif begitu juga dengan karyawan di bagian keuangan harus mengetahui dan menguasai ilmu keuangan.

2) Motivasi

Setiap pegawai atau karyawan memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan sebuah dorongan untuk melakukan aktivitas guna memperoleh atau mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi karyawan untuk bekerja biasanya terbentuk karena adanya alasan-alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh gaji, hadiah, dan lain sebagainya

Definisi konsep kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya secara keseluruhan selama periode tertentu dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Pengukuran dan penilaian terhadap kinerja karyawan perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Konstruksi kepuasan kerja penelitian ini dibentuk oleh indikator-indikator yang dikemukakan oleh Chisty et. al (2010) yaitu prestasi dari tugas dan kewajiban yang disebutkan dalam deskripsi pekerjaan, penyelesaian tugas dalam jangka waktu tertentu, ketepatan waktu di tempat kerja, pengidentifikasian masalah yang relevan, pemecahan masalah.

2. Kepuasan Kerja

a. Definisi dan Konsep Kepuasan Kerja

Robbins (2001) dalam Brahmasari dan Agus (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan

atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang seringkurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Dunn & Stephens (2001) dalam Koesoemaningsih (2013) bahwa kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respons umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Sementara itu menurut Davis dan Newstrom (1985) dalam Kartika (2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi

perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan kemampuan, pendidikan.

Menurut Wether dan Davis (1982) dalam Johan (2002) pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup. Johan (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respons umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi/institusi/perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang ditemui dan didapatkannya dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan

kenyataan yang didapatkannya di tempat bekerja. Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja pekerja yang bersangkutan yang meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan promosi. Selain itu di dalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian dengan antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi tempat mereka bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan, dan insentif.

Robbins (1996) menyebutkan bahwa ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam sejumlah cara, misalnya dari pada berhenti, karyawan terus menerus mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi atau melecehkan sebagian tanggung jawab mereka. Terdapat 4 respon yang berbeda satu sama lain, yaitu :

- 1) Eksit : ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan ke meninggalkan organisasi

- 2) Suara : ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi.
- 3) Kesetiaan : ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaiknya kondisi.
- 4) Pengabaian : ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk.

Dengan demikian kepentingan kepuasan kerja yang tinggi karena :

- 1) Ada bukti yang jelas bahwa pekerja yang tak terpuaskan lebih sering melewatkan pekerjaan dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.
- 2) Pekerjaan yang terpuaskan mempunyai manfaat kesehatan yang lebih baik dan usia yang lebih panjang.
- 3) Kepuasan kerja pekerja dibawa pada kinerja perusahaan dan ke dalam kehidupan karyawan di luar pekerjaan

b. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2008) dalam Nasution (2013) yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang adalah:

- 1) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai control terhadap pekerjaan
 - 2) Supervisi/Pengawasan
 - 3) Organisasi dan Manajemen
 - 4) Kesempatan untuk maju
 - 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
 - 6) Rekan kerja
 - 7) Kondisi pekerjaan
- c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Mangkunegara (2002) dalam Kartika (2009) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- 1) Faktor pegawai, yaitu kondisi kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan). Kedudukan, mutu

pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Menurut Hasibuan (2001) dalam Prabu (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Sedangkan menurut, Robbins (2006) dalam Rondonuwu (2011) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain :

- 1) Faktor pekerjaan yang menantang (*mentally challenging work*)

Faktor pekerjaan yang menantang mental (*mentally challenging*) adalah faktor yang mengidentifikasikan pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi,

kebebasan, serta umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Pekerjaan dengan tantangan kecil menimbulkan kebosanan, tetapi apabila tantangan yang dihadapi anggota berat dalam pekerjaan dapat menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal. Dengan tantangan yang sesuai kondisi mereka dan berhasilnya menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan dapat memberikan pengaruh senang dan puas.

- 2) Faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*)

Faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*) adalah faktor yang mengidentifikasi lingkungan kerja pegawai, baik kenyamanan, maupun fasilitas kerja yang baik. Studi menunjukkan bahwa pegawai memilih fasilitas sekelilingnya tidak berbahaya atau nyaman suhu udara dan penerangan baik.

- 3) Faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*)

Faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*) adalah faktor yang mengidentifikasi dukungan rekan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan. Orang bekerja

lebih sekedar hanya mendapatkan uang, prestasi atau materi. Oleh karena itu dengan dukungan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku salah satu pimpinan juga besar artinya dalam menentukan kepuasan kerja. Studi secara umum menemukan bahwa kepuasan pegawai meningkat ketika kedekatan supervisor memahami dan rasa berkawan, melalui pujian untuk penampilannya yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan perhatian padanya.

- 4) Faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*The personality-job fit*).

Faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*The personality-job fit*) adalah kesesuaian antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaan menimbulkan kepuasan seseorang. Logika dasarnya adalah orang dengan tipe kepribadian sama dengan pekerjaan yang dipilihnya akan menemukan talenta yang benar yang ia miliki dan kemampuan untuk menemukan kebutuhan pekerjaannya, jadi lebih menyukai dan sukses melalui pekerjaannya, dan

kesuksesannya kemungkinan lebih besar menghasilkan kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya.

Menurut Siagian (1995) dalam Tunjungsari (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1) Pekerjaan yang penuh tantangan

Pekerja ingin melakukan pekerjaan yang menuntut imajinasi, inovasi, dan kreativitas. Pekerja ingin mendapat tugas yang tidak terlalu mudah sehingga penyelesaiannya dapat dilakukan tanpa mengerahkan segala ketrampilan, tenaga, dan waktu yang tersedia baginya. Sebaliknya, pekerja juga tidak menginginkan pekerjaan yang terlalu sukar, yang memungkinkan hasilnya kecil, walaupun telah mengerahkan segala kemampuan, ketrampilan, waktu, dan tenaga yang dimilikinya karena akan menyebabkan dirinya frustrasi jika berlangsung secara terus-menerus. Apabila untuk jangka waktu yang lama, pasti berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang rendah.

2) Sistem penghargaan yang adil

Seseorang akan merasa diperlakukan secara adil apabila perlakuan itu menguntungkannya dan

sebaliknya jika merasa tidak adil, apabila pelakuan itu dilihatnya sebagai suatu hal yang merugikan. Dalam kehidupan bekerja, persepsi itu dikaitkan dengan berbagai hal :

a) Soal pengupahan dan penggajian

Upah atau gaji adalah imbalan yang diterima oleh seseorang dari organisasi atas jasa yang diberikannya baik berupa waktu, tenaga, keahlian, atau ketrampilan biasanya seseorang melihat upah atau gaji itu dengan beberapa perbandingan, seperti :

- (i) Perbandingan pertama dikaitkan dengan harapan seseorang berdasarkan tingkat pendidikan, pengalaman, masa kerja, jumlah tanggungan, status sosial, dan kebutuhan ekonomisnya.
- (ii) Perbandingan kedua dikaitkan dengan orang lain dalam organisasi terutama mereka yang memiliki karakteristik yang serupa dengan pembanding dan melakukan pekerjaan yang sejenis serta memikul tanggung jawab yang

profesional yang relatif sama. Jika terdapat perbedaan diantara upah dan gaji seseorang dengan rekannya yang menurut pandangannya memiliki karakteristik yang sejenis, hal itu dipandang sebagai suatu hal yang tidak adil.

- (iii) Perbandingan ketiga dikaitkan dengan para pekerja di organisasi lain di kawasan yang sama, terutama organisasi yang bergerak di bidang / dalam kegiatan yang sejenis dengan organisasi dimana seseorang tersebut bekerja.
- (iv) Perbandingan keempat dikaitkan dengan peraturan perundang-undangan, terutama yang menyangkut tingkat upah minimum yang dibanyak Negara sudah diatur dengan perundang-undangan.
- (v) Perbandingan kelima dikaitkan dengan apa yang diterima seseorang dalam bentuk upah atau gaji dengan kemampuan organisasi.

b) Sistem promosi

Setiap organisasi harus mempunyai kejelasan tentang peningkatan karier yang mungkin dinaiki oleh seseorang apabila berbagai kriteria persyaratan yang telah ditetapkan terpenuhi dengan baik. Apabila menurut persepsi seseorang promosi dalam organisasi tidak didasarkan pada pertimbangan obyektif, tetapi didasarkan pada pertimbangan subyektif, seperti *personal likes and dislikes*, kesukaan, dan asal daerah akan timbul perasaan diperlakukan secara tidak adil

Mangkunegara (2005) dalam Brahmasari dan Agus (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

- 1) Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi.

- 2) Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi.
- 3) Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidak-seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.
- 4) Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan

kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

- 5) Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

d. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl dalam As'ad (2002) yang dikutip dari tunjungsari (2011) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal, yaitu teori perbedaan atau *discrepancy theory*, teori keseimbangan atau *equity theory* dan teori dua faktor *two factor theory*

1) *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1974 yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and howmuch there is now*). Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan,

maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga menjadi negatif *discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

2) *Equity Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zalezenik . Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

3) *Two Factor Theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama kali dikemukakan

oleh Herzberg pada tahun 1959, berdasarkan hasil penelitiannya beliau membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfier* atau motivator dan kelompok *dissatisfier* atau hygiene factors. *Satisfier* (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility, and advancement*. Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security and status*. Perbaikan atas kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

4) *Expectancy Theory*

Teori pengharapan dikembangkan oleh Vroom. Kemudian diperluas oleh Porter dan Lawler. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan di atas berhubungan dengan rumus di bawah ini, yaitu:

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

Valensi lebih mengutamakan pilihan seorang pegawai untuk suatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman. Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

Definisi konsep kepuasan kerja adalah suatu perasaan atau keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerjakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya karena terdapat kesesuaian antara apa yang diharapkan dan apa yang diterimanya mampu mendorong karyawan mencapai kinerja yang optimal. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Konstruk kepuasan kerja penelitian ini dibentuk oleh indikator-indikator yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (2006) dalam Rondonuwu (2011) yaitu faktor pekerjaan yang menantang mental (*mentally challenging work*), faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*), faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*), faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*The personality-job fit*).

3. **Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2004) dalam Rakhman (2013) dijelaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima anggota sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Nasution (2013) Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Sedangkan menurut Susanto (2001) kompensasi merupakan hubungan yang kuat antara kinerja dan ganjaran yang karyawan terima dan dirasakan sesuai dengan harapan.

Menurut Mondy dan Neo (1993) dalam Panudju (2013) jenis kompensasi yang diberikan pada karyawan dapat berbentuk kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk finansial, seperti gaji, upah, bonus dan tunjangan-tunjangan. Sedangkan kompensasi non-finansial adalah

kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk non-finansial, seperti promosi jabatan dan penghargaan.

Menurut Rivai (2008) dalam Nasution (2013) komponen-komponen yang dapat dijadikan kompensasi finansial yaitu :

a. Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok.

b. Gaji Variabel

Kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok maupun kinerja organisasi. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah pembayaran bonus dan insentif.

Menurut Mangkunegara (2007) dalam Nasution (2013) insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Michael dan Harold (1993) dalam Djati dan Khusaini (2003) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas. Bentuk kompensasi material tidak

hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan. Sedangkan kompensasi sosialberhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan. Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (*otonomi*), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

Menurut Widiatmono (2000) dalam Susanto (2001) kompensasi sebagai manifestasi *reward system* di dalam suatu organisasi termasuk dalam kategori tujuan administrative. Dalam penilaian prestasi salah satunya membutuhkan sistem penghargaan yang dapat dilihat melalui pendekatan perilaku dan pendekatan proses (relative baru dan menantang). Penilaian prestasi bukan sekedar menentukan berapa rupiah yang harus diberikan, tetapi juga perlu dipertimbangkan raasa keadilan, walaupun memiliki banyak interpretasi.

Menurut Susanto (2001) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi, antara lain sebagai berikut :

- a. Sistem penggajian yang ada
- b. Kesejahteraan yang diberikan organisasi
- c. Keadilan dalam pengupahan
- d. Penghargaan pada prestasi
- e. Promosi Jabatan.

Hasibuan (2001) dalam Panudju (2003) menyatakan bahwa agar dalam pelaksanaannya program kompensasi dapat berjalan secara efektif, maka program kompensasi tersebut harus menerapkan azas-azas kompensasi, yaitu :

- a. Azas adil; artinya besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsisten.
- b. Azas layak dan wajar; artinya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Selain itu beberapa hal yang perlu dilakukan dalam usaha pengembangan suatu sistem kompensasi, antara lain:
 - 1) Melakukan analisis pekerjaan
 - 2) Melakukan Penilaian terhadap pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal
 - 3) Melakukan survei terhadap berbagai sistem imbalan yang berlaku diorganisasikan lain, guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal
 - 4) Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis ditempat lain.

Kreitner dan Kanicki (2005) dalam Hafanti (2015) kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu, karena upah merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Tingkat pendapatan absolut karyawan yang akan menentukan skala kehidupannya, dan pendapatan relatif mereka menunjukkan status, martabat dan harganya

Menurut Djati dan Khusaini (2003) ada beberapa penyebab dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan atas kompensasi yang mereka terima, yaitu:

- a. Kepuasan individu terhadap kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi. Kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, apabila kompensasi yang diterima terlalu kecil jika dibandingkan dengan harapannya.
- b. Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan akan kompensasi juga timbul karena karyawan membandingkan dengan karyawan lain di bidang pekerjaan dan organisasi sejenis. Rasa ketidakpuasan akan semakin muncul manakala atasan mereka bersifat tidak adil dalam memperlakukan bawahan serta memberikan wewenang yang berbeda untuk karyawan dengan level jabatan yang sama.
- c. Karyawan sering salah persepsi terhadap sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak mengkomunikasikan informasi

yang akurat mengenai kompensasi dan tidak mengetahui jenis kompensasi yang dibutuhkan oleh karyawan.

- d. Kepuasan dan ketidakpuasan akan kompensasi juga tergantung pada variasi dari kompensasi itu sendiri. Kompensasi tersebut mempunyai fungsi yang berbeda sehingga kombinasi variasi kompensasi yang baik akan memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan.

Definisi konsep kompensasi yaitu sesuatu diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan berdampak pada kepuasan kerja serta pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Konstruk kompensasi penelitian ini dibentuk oleh indikator-indikator yang dikemukakan oleh Susantoo (2001) yaitu sistem penggajian yang ada, kesejahteraan yang diberikan organisasi, keadilan dalam pengupahan, penghargaan pada prestasi, promosi jabatan.

4. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Secara sederhana, pengertian seorang pemimpin menurut Nasrudin (2010) dalam Nurrohmah (2015) adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan untuk memengaruhi pendirian atau pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang merangkai suatu rencana, mengoordinasi, mengawasi, serta memimpin organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

Menurut Robin dan Judge (2009) dalam Fadli, dkk (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sedangkan menurut Yulk (2005) dalam Rizondra (2013) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi. Irsan (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku atasan

dalam mendorong dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan indikator perilaku/gaya: memperjelas jalur tujuan, berorientasi prestasi, memfasilitasi kerja, mendukung bawahan, memfasilitasi interaksi, mengambil keputusan berorientasi kelompok, membangun jaringan kerja, dan perilaku berbasis nilai. Kepemimpinan menurut Hurber (1996) dalam Sianturi (2013) pada intinya adalah suatu proses dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan adalah suatu konsep dan proses yang berhubungan dengan setiap kelompok.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit menapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya (Afrizal, 2012).

Menurut Hurber dalam Sianturi (2013) terdapat lima aspek penghubung di dalam kepemimpinan, yaitu :

- 1) Pemimpin (*The Leader*)
- 2) Bawahan (*The Follower*)
- 3) Situasi (*The Situation*)
- 4) Proses Komunikasi (*The Communication Process*),
- 5) Tujuan (*The Goal*).

Kelima elemen ini akan berinteraksi dalam setiap momen kepemimpinan.

Namun demikian, Haryono (2015) menyatakan bahwa pemimpin memiliki tiga faktor keterbatasan, yaitu:

- 1) Pengetahuan dan keterampilan pemimpin itu sendiri
- 2) Keterampilan anak buah dan
- 3) Lingkungan kerja

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat

menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001 dalam Darwito,2008).

Menurut Rondonuwu (2011) pada dasarnya ada tiga katagori gaya kepemimpinan seperti yang dikembangkan oleh Lewin, Lippitt dan White, yaitu otokratik, demokratik, dan *laisser-faire* (Carlisle, 1979) kemudian dilengkapi menjadi empat oleh Gatto (1992) yaitu gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegasi.

Karakteristik dari setiap gaya tersebut dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut:

1) *Gaya direktif.*

Pemimpin yang direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini adalah gaya otoriter.

2) *Gaya konsultatif*

Gaya ini dibangun di atas gaya direktif, kurang otoriter dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, memberi nasihat dalam rangka mencapai tujuan.

3) *Gaya partisipatif.*

Gaya partisipatif bertolak dari gaya konsultatif yang bisa berkembang ke arah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab

mereka. Sementara itu, kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerja sama, dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan, Perhatian diberikan kepada kelompok.

4) Gaya *free-rein*, atau disebut juga gaya delegasi

Yaitu gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

c. Teori Kepemimpinan

Menurut Rondonuwu (2011) ada delapan kelompok teori kepemimpinan yang diungkapkan Ralph M. Stogdill yang kemudian diperluas oleh Bass (1981) di dalam Salusu (2005), yaitu :

1) Teori-Teori Orang Besar (*Great-Man Theories*)

Banyak tokoh dunia yang telah menentukan arah perjalanan sejarah umat manusia. Tanpa Winston Churchill misalnya, Inggris sudah hilang dalam tahun

1940. Faktor keberuntungan juga melengkapi atribut seorang tokoh dunia yang berhasil mengarahkan sejarah. Misalnya Lenin, andaikata ia digantung oleh rezim lama dan tidak diasingkan, maka sejarah Uni Soviet akan lain pula. Di samping itu, latar belakang keturunan keluarga monarki telah terbukti dari penelitian F.A.Woods 1913 bahwa saudara-saudara para raja juga mempunyai pengaruh yang luas dalam kerajaan tersebut. Bukan itu saja. Perkawinan antar-keluarga kerajaan telah melahirkan kelompok aristokrat yang juga ikut berpengaruh luas dalam masyarakat.

2) Teori-Teori Sifat (*Trait Theories*)

Sudah disinggung sebelumnya, yaitu dalam pendekatan sifat (*trait approach*) atau juga disebut teori sifat, dibahas tentang sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu yang membedakannya dengan bukan pemimpin. Sifat-sifat seperti “*pemimpin dilahirkan, bukan dibuat*”, kemudian dikaitkan dengan sifat-sifat seperti kecendekiawanan, ketergantungan, pertanggung jawaban, ditambah lagi dengan faktor fisik, kesehatan, dan sebagainya. Secara khusus Keith

Davis (dalam Thoha: 1983, Salusu: 2005) menggambarkan sifat-sifat itu sebagai kecerdasan, kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan prestasi, serta sikap hubungan kemanusiaan.

3) Teori-Teori Lingkungan (*Enviromental Theories*)

Banyak teori sebelumnya yang mengungkapkan bahwa tampilnya seorang pemimpin adalah sebagai hasil ramuan dari waktu, tempat, dan situasi atau keadaan. Tiap masa mempunyai keunikan dan melahirkan pemimpin yang mampu mengisi kekosongan pada saat itu. Tampilnya pemimpin sebenarnya tergantung pada kemampuan dan keterampilannya menyelesaikan masalah sosial yang memang sangat dibutuhkan disaat timbul ketegangan, perubahan-perubahan, dan adaptasi. Corazon Aquino mungkin salah satu contoh dari pemimpin yang dilahirkan oleh lingkungan di mana masa tidak mempersoalkan tentang masalah kualitasnya sebagai seorang negarawan ulung.

4) Teori-Teori Situasional-Pribadi (*Personal-Situational Theories*)

Teori ini mengawinkan teori “orang besar” dengan teori situasional. Dalam kedua teori terdahulu, interaksi antara individu dan situasi terlupakan. Teori yang baru ini menganggap perlu untuk menganalisis karakteristik pribadi seperti sifat-sifat intelektual dari pemimpin tersebut sekaligus dikaitkan dengan situasi khusus tempat ia tampil. Jadi pada dasarnya, kepemimpinan dihasilkan oleh tiga faktor yang saling berkaitan, yaitu *pertama*, sifat-sifat pribadi dari pemimpin; *kedua*, warna dan karakteristik kelompoknya; dan *ketiga*, peristiwa, perubahan, atau masalah yang dihadapi oleh kelompok tersebut. Ringkasnya, elemen-elemen pribadi dan elemen-elemen situasi harus menjadi acuan dalam membangun teori kepemimpinan.

5) Teori-Teori Psikoanalitik (*Psychoanalytic Theories*)

Teori ini menginterpretasikan pemimpin sebagai figur seorang ayah, sebagai sumber dari kasih dan ketakutan, sebagai simbol dari *superego*, sebagai tempat pelampiasan kekecewaan, prustasi dan agresivitas para

pengikut, tetapi juga sebagai orang yang membagi kasih kepada pengikutnya. Banyak pemimpin serupa ini yang dapat ditelusuri karakteristik kepemimpinannya sejak kanak-kanak, dari budayanya dan dari hubungannya dengan orang tuanya, tipe pemimpin semacam Hitler dapat digolongkan disini. Tipe pemimpin Karismatik juga tercakup dalam teori ini. Orang-orang seperti ini cenderung dan mampu untuk membangkitkan keyakinan, mampu untuk mengartikulasikan cita-cita dan ide, serta dapat mendominasi para pengikut yang terlebih dahulu sudah siap secara psikologis untuk itu.

6) Teori-Teori Antisipasi Interaksi (Interaction-Expectation Theories)

a) *Leader Role Theory*

Variabel utama dari kepemimpinan ini ialah *action, interaction, dan sentiments*. Apabila frekuensi interaksi dan peran serta dalam aktivitas bersama itu meningkat maka perasaan saling memiliki akan timbul dan norma-norma kelompok akan makin jelas. Apalagi semakin tinggi jabatan

orang-orang dalam kelompok, semakin mungkin aktivitas mereka mendekati atau sesuai dengan norma-norma kelompok, semakin melebar interaksi itu, dan semakin banyak orang dalam kelompok itu yang terlibat dalam interaksi. Kepemimpinan dengan demikian dapat didefinisikan dalam kerangka *pendorong lahirnya interaksi*.

b) *A Two-Stage Model*

Model ini mengungkapkan bahwa bila pemimpin meningkatkan keterampilan bawahannya, sebenarnya itu juga akan mendorong bawahan untuk meningkatkan motivasinya. Dengan demikian, keterampilan dan motivasi itu akan memperbaiki efektivitas bawahan sendiri. Itu sebabnya dikatakan model dua tahap.

7) Teori-Teori Manusiawi (*Humanistic Theories*)

Teori ini menekankan pada pertumbuhan dan perkembangan dari suatu organisasi yang efektif dan kohesif. Kalau manusia adalah organisme yang dapat dimotivasi, maka organisasi justru dapat dimanipulasi

dan dikendalikan. Oleh karena itu, fungsi kepemimpinan disini adalah memodifikasi organisasi sedemikian rupa sehingga orang-orang dalam organisasi merasa memiliki kebebasan untuk merealisasikan potensi motivasionalnya dalam memenuhi kebutuhannya, tetapi juga pada saat yang bersamaan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

8) Teori-Teori Pertukaran (*Exchange Theories*)

Teori ini berpandangan bahwa sebenarnya interaksi sosial merupakan *suatu bentuk* pertukaran (*a form of exchange*) yang anggota-anggota kelompok memberi dan menerima kontribusi secara sukarela atau cuma-cuma. Interaksi ini berjalan terus karena anggota-anggota merasakan manfaat darinya, bukan saja antar sesama mereka sebagai anggota, tetapi bermanfaat juga antara sebagai bawahan dan pimpinannya sebagai atasan.

d. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Haryono (2015) asumsi dasar teori kepemimpinan transformasional sedikitnya ada tiga hal, yaitu :

- 1) Orang akan dengan sukarela mengikuti seseorang pemimpin yang mampu menginspirasi mereka
- 2) Seseorang pemimpin dengan visi dan gairah kerja (*passion*) dapat mencapai hal-hal besar.
- 3) Cara untuk mencapai tujuan organisasi adalah dengan menyuntikkan antusiasme dan energi oleh pemimpinnya.

Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam Rahmi (2013), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama. Sedangkan menurut Wijaya (2005) dalam Setiawan (2013) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu

mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Menurut Kharis (2015) gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut. Sementara Dumdun (2002) dalam Irsan (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memunculkan kepercayaan, mengembangkan kepemimpinan bersama orang lain, memperlihatkan pengorbanan diri dan melayani sebagai agen moral, menfokuskan pada diri mereka dan pengikut secara objektif dan mementingkan kebutuhan kelompok kerja secara cepat. Kepemimpinan transformasional menghasilkan perubahan dan hasil organisasi yang signifikan sebab jenis kepemimpinan ini menciptakan motivasi intrinsik yang tinggi, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas dari pengikut.

Hughes *et al.* (2012) dalam Rahmi (2013) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa. Pemimpin transaksional diyakini memotivasi pengikut dengan cara menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik. Kepemimpinan transaksional hanya melanggengkan status quo, penggunaan imbalan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka panjang seperti pada kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional ini memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat yang lebih tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Para bawahan memiliki konsep diri positif sehingga mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa tertekan atau ditekan, akhirnya mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghomatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Rondonuwu, 2011). Sementara Humphreys (2002) dalam Mariani (2009) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*).

Yukl (2010) dalam Kharis (2015) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:

- 1) Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
- 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
- 3) Bertindak secara rahasia dan optimis
- 4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
- 5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
- 6) Memimpin dengan memberikan contoh
- 7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Sedangkan menurut Benyamin Harits (2005) dalam Sugiarti (2007) para pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakteristik atas atribut sebagai berikut :

- 1) Mereka melihat diri sendiri sebagai agen perubahan
- 2) Mereka adalah para pengambil resiko yang hati-hati
- 3) Mereka yang yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka
- 4) Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka

- 5) Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dari pengalaman
- 6) Mereka memiliki keterampilan yang kognitif dan yakin kepada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah
- 7) Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi dan mempercayai intitusi mereka

Menurut Robbins dan Judge (2008) dan Cavazotte (2012) dalam Rahmi (2013), terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan

saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Definisi konsep kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Pemimpin yang baik akan selalu memahami apa yang dibutuhkan bawahan serta mengerti apa yang selalu membuat bawahannya semangat dalam bekerja. Pada dasarnya pemimpin yang mau memberi contoh baik, mengkritik, memberi pujian, memberi dukungan dan dapat memandu dengan cara yang lebih jelas dalam pekerjaan mereka akan menumbuhkan loyalitas dan respon positif dari karyawannya yang nantinya akan berdampak pada kepuasan kerja dan meningkatnya kinerja karyawan. Konstruk kepemimpinan transformasional penelitian ini dibentuk oleh indikator-indikator yang di kemukakan oleh Donrown (1973), James McGregor Burns (1978), Bass (1995) dalam Rondonuwu

(2011) yaitu stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), konsiderasi individual (*individual consideration*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), pengaruh idealis (*idealized influence*).

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari: Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti ditunjukkan berikut ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Sumber	Judul	Persamaan	Hasil
1.	Nasution (2013)	Jurnal Manajemen Bisnis STIE IBBI. Volume 20. Nomor 2.	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Karya PT. Stellindo Medan.	Variabel kompensasi, kepuasan kerja	Variabel kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Sumber	Judul	Persamaan	Hasil
2.	Rakhman, dkk (2013)	e-Journal Administrat ive Reform. Volume 1. Nomor 1.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur	Variabel kompensasi, kepuasan kerja	Variabel promosi, pengawasan, kompensasi, lingkungan kerja dan komunikasi secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur
3.	Hafanti, dkk (2015)	Jurnal Manajemen Pascasarjan a Universitas Syiah Kuala. Volume 4. Nomor 1.	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Desain Tugas Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi Aceh.	Variabel Kompensasi , kepuasan kerja	Kompensasi, lingkungan kerja dan desain tugas berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Palang Merah Indonesia Provinsi Aceh melalui kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Sumber	Judul	Persamaan	Hasil
4.	Panudju (2003)	Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya. Volume 1. Nomor 2.	Pengaruh Kompensasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit Produksi PT. X Palembang.	Variabel kompensasi, kepuasan kerja	Kompensasi financial, kompensasi non-finansial, otonomi, variasi pekerjaan, identitas tugas, signifikansi tugas dan umpan balik, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel otonomi dan umpan balik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasankerja. Sedangkan variabel-variabel kompensasi financial, kompensasi non financial, variabel pekerjaan, identitas tugas dan signifikansi tugas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Sumber	Judul	Persamaan	Hasil
5.	Susanto (2001)	Universitas Diponegoro. Tesis	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan	Variabel kompensasi, kepuasan kerja	Kompensasi Dan Kinerja Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja, Sedangkan Komitmen Organisasi Tidak berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja.
6.	Neog and Barua (2014)	The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management. Volume 2. Number 7.	Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshop in Assam	Variabel kompensasi, kepuasan kerja	Kompensasi, dukungan supervisor, lingkungan kerja, keamanan bekerja berkorelasi positif dan kuat dengan kepuasan kerja.
7.	Purnomo dan Cholil (2010)	Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia. Volume 4. Nomor 1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif Di Universitas Sebelas Maret Surakarta	Variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional baik secara parsial maupun bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Sumber	Judul	Persamaan	Hasil
8.	Rondonuwu (2011)	Universitas Indonesia. Tesis	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian Di Polres Bogor Kota	Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja.	Variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara simultan maupun parsial.
9.	Rahmi (2013)	Universitas Udayana. Tesis.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Guru Tetap SMA Negeri Di Kabupaten Lombok Timur).	Variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> ,

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Sumber	Judul	Persamaan	Hasil
					kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.
10.	Mohamad et al. (2011)	Business and Economic Horizons. Volume 5. Issue 2.	The Relationship Between Transformasional Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals.	Variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja	Ada hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.
11.	Zunaidah (2010)	Juara Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Volume 8. Nomor 15.	Pengaruh Kompensasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik terhadap Pegawai Tetap dan Kontrak pada Perusahaan Menengah dan Besar di Kota Palembang)	Variabel kompensasi, kinerja karyawan	Kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja baik secara parsial maupun simultan.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Sumber	Judul	Persamaan	Hasil
12.	Dherman, dkk (2012)	Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol.6, No. 2	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	Variabel kompensasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan	Motivasi Dan Lingkungan Kerja Tidak Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Sementara Kompetensi Dan Kompensasi Berpengaruh. Motivasi Dan Kompetensi Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai, Sementara Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Berpengaruh.
13.	Italiani (2013)	Jurnal Ilmu Manajemen. Volume 1. Nomor 2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.	Variabel kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan	Kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Sumber	Judul	Persamaan	Hasil
14.	Munawaroh (2011)	Jurnal Ekonomi Bisnis. Th. 16. Nomor 2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Guru	Variabel Kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.
15.	Werang (2014)	Cakrawala Pendidikan. Th. XXXIII. Nomor 1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN Di Kota Merauke.	Variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, moral kerja, dan kinerja guru. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap moral kerja dan kinerja guru. Moral kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Sumber	Judul	Persamaan	Hasil
16.	Nurchani dan Adnyani (2016)	E-jurnal Manajemen Unud. Volume 5. Nomor 1	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Variabel kompensasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan	Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan
17.	Juniarta (2015)	Universitas Udayana. Tesis	Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar	Variabel kepuasan kerja, kinerja karyawan	Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

C. Kerangka Penelitian

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran variabel independen, yaitu kompensasi (X1) dan kepemimpinan transformasional (X2) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan (Y2) dengan variabel intervening yaitu kepuasan kerja (Y1).

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Nasution (2013) kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kompensasi yang baik mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini seperti ditunjukkan penelitian yang dilakukan Nasution (2013) yang menganalisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Karya Deli Stellindo Medan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan akan merasa usaha yang dilakukannya dalam bekerja untuk perusahaan dibayar atau dihargai setimpal dengan kompensasi yang diterimanya sehingga karyawan akan merasa puas. Sebaliknya, apabila perusahaan tidak menerapkan sistem kompensasi secara adil dan baik maka karyawan akan merasa dirugikan.

H1 : Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

karyawan pada USP KOVERI.

2. Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Haryono (2015) pemimpin transformasional merupakan seseorang pemimpin dengan visi dan gairah kerja (*passion*) dapat mencapai hal-hal besar. Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo dan Cholil (2010) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif Di Universitas Sebelas Maret Surakarta telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan transformasional diartikan sebagai bentuk dari perilaku interaksi hubungan antara pemimpin dengan bawahan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana salah satu faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya kepuasan kerja akibat dari pola hubungan antara atasan dan bawahan. Situasi organisasi dengan kepemimpinan

transformatif membuat karyawan selalu bergairah dalam bekerja. Selalu ada sesuatu yang baru dan membuat karyawan akan mendapatkan prestasi yang menggembirakan. Kepemimpinan transformasional ini sangat kuat pengaruhnya terhadap munculnya kepuasan kerja karyawan terutama karena karakteristik pemimpin yang peduli pada keberbedaan kemampuan karyawan.

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada USP KOVERI.

3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2000) salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Hal ini terbukti dalam penelitian yang dilakukan oleh Zunaidah (2010) tentang Pengaruh Kompensasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik terhadap Pegawai Tetap dan Kontrak pada Perusahaan Menengah dan Besar di Kota Palembang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Gaji dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Adanya kompensasi yang setimpal bukan saja dapat memengaruhi kondisi material parakaryawan, juga akan menentramkan batin karyawan tersebut untuk bekerja lebih tekun dan lebih inisiatif. Jika, pemberian kompensasi tidak memadai, tentunya akan meresahkan karyawan dan menurunkan gairah kerja, sehingga prestasi karyawan akan merosot.

H3 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada

USP KOVERI

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wijaya (2005) dalam Setiawan (2013) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi. Penelitian yang dilakukan Italiani (2013) yang menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Hasil

penelitian menunjukkan Kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh secara parial maupun simultan terhadap kinerja pegawai.

Kebanyakan karyawan yang merasa mendapat perhatian oleh pemimpin, mereka akan bekerja lebih teliti dan lebih giat. Sebaliknya karyawan yang merasa kurang mendapat perhatian dari pemimpin, maka kinerja mereka akan terlihat lebih bersantai-santai dan seenaknya sendiri. Hal tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan demi tercapainya kinerja karyawan yang lebih baik.

H4 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada USP KOVERI.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

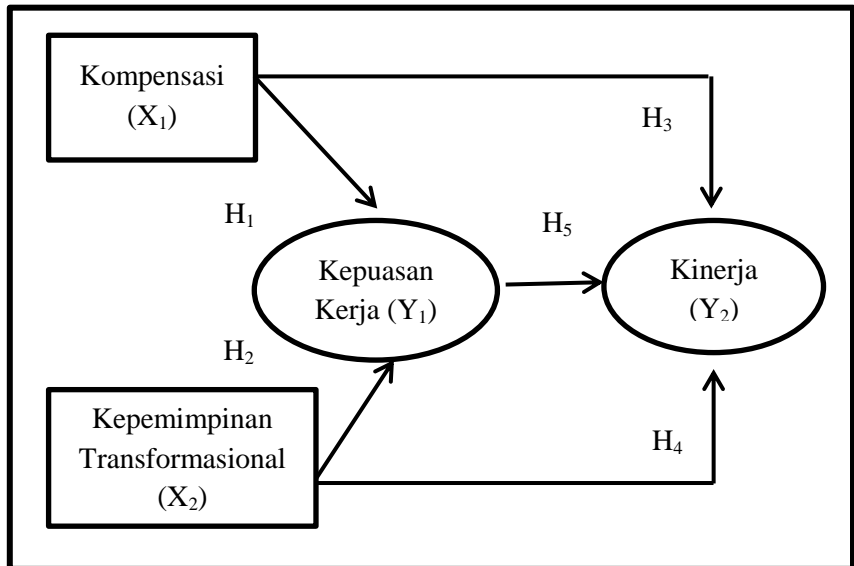
Robbins (2001) dalam Brahmasari dan Agus (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Hal ini didukung dalam penelitian yang dilakukan Nurcahyani dan Adnyani (2016) yang menganalisis Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Apabila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi maka akan memengaruhi efektifitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dikarenakan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mampu bekerja dengan baik tanpa adanya beban atau tekanan. Bekerja menjadi hal yang menyenangkan. Karyawan yang merasa puas baik dengan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan maupun dengan sikap atasan, akan berusaha bekerja dengan maksimal dan meningkatkan kinerjanya serta berusaha untuk berprestasi.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada USP KOVERI.

Dari kerangka penelitian bisa digambarkan pada gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran