

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi faktor manusia merupakan masalah utama di setiap kegiatan yang ada di dalamnya. Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu (Hasibuan 2011). Saat ini peran sumber daya manusia sangatlah berperan aktif terhadap pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi. Menurut Triastuti, dkk (2018:50), manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari organisasi yang menitik beratkan pada unsur sumber daya manusia. Setiap perusahaan atau organisasi selalu memiliki sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi, tujuan tersebut adalah diantaranya mendapatkan keuntungan yang besar sehingga dapat membantu tercapainya tujuan-tujuan lain yang telah ditetapkan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup kerja untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan agar mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manusia merupakan salah satu unsur yang penting di dalam suatu organisasi, karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Unsur sumber daya manusia adalah individu yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan atau organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari oleh sumber daya manusia adalah masalah yang berpengaruh dengan tenaga kerja manusia. Pengelolaan SDM yang baik merupakan hal utama yang mempengaruhi tercapainya

tujuan perusahaan. Untuk menilai kualitas dari SDM yang ada dapat diukur dari kinerja karyawan. Kinerja sebagaimana diungkapkan Sutrisno (2016:151), kinerja adalah sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Setiawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja yang di nilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang di tentukan oleh pihak organisasi. Menurut Pane dan Fatmawati (2017:67), kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Kinerja (*Performance*) mengacu kepada pencapaian tugas-tugas yang telah diselesaikan dengan baik. Kinerja merefleksikan (mencerminkan) seberapa baik karyawan dalam memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Mempunyai kinerja yang baik adalah harapan bagi setiap organisasi, dengan adanya kinerja yang baik akan membentuk suatu hubungan yang harmonis dan suasana kerja yang menyenangkan dalam terciptanya tujuan. Adanya peningkatan kinerja karyawan ini sangat berpengaruh terhadap kemajuan bagi suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya. Ada beberapa hal

yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi, termasuk di dalamnya adalah gaya kepemimpinan. Menurut Satriowati, dkk (2016) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Seorang pemimpin mempunyai macam-macam cara penerapan dalam kepemimpinannya, seperti kepemimpinan transformasional merupakan suatu metode kepemimpinan yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman (Michael, 2015:7). Menurut Robbins dan Judge (2008:90) kepemimpinan 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. Sedangkan menurut Munawaroh (2011) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka pikirkan sebelumnya.

Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Menurut Sanjiwani (2016) dalam penelitiannya menyatakan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2015) menyatakan hasil yang berbeda yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disamping kepemimpinan transformasional, untuk pencapaian tujuan organisasi ke arah yang lebih baik dibutuhkan kepuasan kerja dari pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai antara lain kepemimpinan dan

penghargaan. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2014). Badriyah (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Menurut Sutrisno (2017:74) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Kepuasan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal, ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja, tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kepuasan yang diterima dan dirasakan oleh seorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Menurut Siagian & Khair (2018) menyatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal itu akan meningkatkan kinerja para pegawai (Luthans, 2001).

Beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan hasil yang berbeda antara hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian yang dilakukan oleh Widayani, *et al.*, (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian lain yang

dilakukan oleh Arda (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kantor Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan bisa disebut DISHUB Kabupaten Tabanan adalah sebuah badan yang membantu merumuskan kebijakan khususnya dalam perhubungan atau transportasi untuk daerah Kabupaten Tabanan. Dinas Perhubungan memiliki wewenang untuk memberikan izin persuratan terkait transportasi perhubungan seperti mengurus izin KIR, izin usaha angkutan, izin angkutan penumpang umum, izin angkutan barang, penerbitan izin trayek, izin trayek angkutan antar jemput, izin operasi angkutan pariwisata. Dinas Perhubungan dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan pelaksanaan kebijakan bidang lalu lintas jalan, angkutan jalan, jaringan transportasi, perkeretaapian, pelayaran, pelaksanaan evaluasi dan pelaporan bidang lalu lintas.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan bahwa fenomena yang terjadi menyangkut pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, bahwa pegawai memiliki potensi yang baik dalam bekerja, namun kinerja yang dicapai belum sesuai yang diinginkan. Fenomena ini tentunya hanya merupakan salah satu dari sekian banyak fenomena yang terjadi yang ada kaitannya dengan persoalan kinerja pegawai. Menurunnya tingkat kinerja pegawai dikarenakan kepemimpinan pada kantor dinas kurang dapat memotivasi bawahannya dan penyelesaian pekerjaan pegawai yang masih cukup rendah sehingga peran kepemimpinan pada kantor dinas ini masih perlu ditingkatkan lagi. Dari hasil wawancara dengan pihak pegawai Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan, sebagian besar dari pegawai kurang puas terhadap gaji, apresiasi dan

kontribusi terhadap kantor dinas. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai tersebut memiliki kepuasan kerja yang rendah, sehingga berdampak pada kinerja pegawai yang menurun.

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh pimpinan Dinas adalah bagaimana dapat meningkatkan kinerja pegawainya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja pegawai akan meningkat secara optimal. Sistem penghargaan yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi pegawai dan memungkinkan Dinas Perhubungan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan pegawai. Selain itu, penghargaan yang sesuai dengan keinginan pegawai atas pekerjaannya dapat memacu semangat pegawai untuk bekerja lebih baik lagi dari waktu ke waktu sehingga memberikan dampak positif bagi peningkatan hasil kerja pegawai. Kepuasan penghargaan juga merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja.

Permasalahan yang dihadapi oleh Dinas Pehubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan yaitu cenderung tingginya ketidakhadiran pegawai pada tahun 2020. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dapat dilihat dari banyaknya jumlah ketidakhadiran yang terjadi pada Dinas Pehubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan. Tingginya jumlah ketidakhadiran pegawai juga dapat menunjukkan kinerja pegawai yang rendah. Adapun data absensi kinerja pegawai Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Absensi Pegawai Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten**  
**Tabanan Tahun 2020**

Bulan	Jumlah Pegawai (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Absensi
1	2	3	$4=(2 \times 3)$	5	$6=4-5$	$7=5/6) \times 100\%$
Januari	425	21	8.925	264	8.661	3,04%
Februari	425	18	7.650	287	7.363	3,89%
Maret	425	20	8.500	256	8.244	3,10%
April	425	21	8.925	258	8.667	2,97%
Mei	425	17	7.225	270	6.955	3,88%
Juni	425	21	8.925	265	8.660	3,06%
Juli	425	21	8.925	267	8.658	3,08%
Agustus	425	19	8.075	259	7.816	3,31%
September	425	20	8.500	292	8.208	3,55%
Oktober	425	21	8.925	262	8.663	3,02%
November	425	21	8.925	253	8.672	2,91%
Desember	425	22	9.350	269	9.081	2,96%
Jumlah	425	242	102.850	3.202	99.648	38,77%
Rata-rata						3,23%

Sumber : *Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan 2021*

Berdasarkan Tabel 1.1 dijelaskan bahwa tingkat absensi Pegawai Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan pada tahun 2020 cenderung tinggi dimana rata-rata persentase sebesar 3.23%. Menurut Mudiarta (2011) tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3 persen, diatas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi. Hal ini mengindikasikan adanya gejala-gejala kecendrungan penurunan kinerja kerja pegawai seperti kurangnya kesadaran pegawai akan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya dimana kurang tertibnya pegawai dalam menggunakan jam kerja dan mengindikasikan adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah dan penurunan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah

Kabupaten Tabanan. Oleh karena itu kepuasan kerja dan kinerja pegawai harus ditingkatkan, karena tanpa dukungan kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang baik, maka sulit untuk mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut.

Hal tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja menjadi masalah yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk membuat penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan.”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan?
- 2) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan?
- 4) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada maka tujuan penelitian adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu dapat menambah wawasan pemikiran, pemahaman, dan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen khususnya sumber daya manusia.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

#### 1) Bagi Mahasiswa

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lainnya yang akan melakukan penelitian dengan masalah yang sama dan sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

#### 2) Bagi Dinas Perhubungan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan sehingga dapat meningkatkan kepemimpinan, kepuasan kerja serta kinerja pegawai.

#### 3) Bagi Fakultas dan Universitas

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan bacaan ilmiah di perpustakaan dan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian dengan masalah yang sejenis.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theori*)**

Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theori*) merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Locke (1968). Teori penetapan tujuan menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan, tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu.

Robbins (2008) menyatakan *goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen Locke dan Latham (2002). Serta individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2011).

### 2.1.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin serta mengendalikan organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kuat, kepemimpinan yang kuat adalah pemimpin yang memiliki visi (*vision*) yang jelas, dalam arti yang sebenarnya *vision* adalah mimpi masa depan yang menantang untuk diwujudkan. Setiap pemimpin harus memiliki *inspiration* (memberi inspirasi), *strategyorientation* (orientasi jangka panjang), *integrity organizational sophisticated* (memahami dan berorganisasi dengan canggih) dan *nurturing* (memelihara keseimbangan dan keharmonisan dengan bawahan atau karyawan lainnya agar betah dan semangat bekerja dengannya). Lebih lanjut Usman (2009) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang memiliki kesadaran sendiri tentang emosionalnya, kesadaran sosial dan manajemen hubungan kerja. Menurut Robbins (2017) kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan diri masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah

kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi bawahannya untuk bekerja diatas ekspektasi yang diharapkan demi kepentingan dan tujuan organisasi.

### **2.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010:263) yaitu:

#### **1) Kharismatik**

Pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk organisasi dan dapat dengan mudah mengkomunikasikan visi tersebut kepada anggota tim. Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri. Ia sebagai pemimpin perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Ia menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat dengan pemimpinnya. Pemimpin juga dapat tenang menghadapi situasi yang kritis, dan yakin dapat berhasil mengatasinya.

Faktor kharismatik dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Pemimpin menjadikan karyawan merasa senang bila berada didekatnya.
  - b) Pimpinan mampu menimbulka rasa hormat karyawan kepadanya.
  - c) Pimpinan membuat karyawan merasa bangga menjadi rekan sekerjanya.
- #### **2) Motivasi Inspiratif**

Pemimpin mampu menumbuhkn inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu

memberikan berbagai macam gagasan. Mereka merasa diberi inspirasi oleh pimpinannya.

Faktor Motivasi Insfiratif dapat di uraikan sebagai berikut :

- a) Pimpinan mengembangkan cara-cara sederhana untuk mendorong atau memotivasi karyawan.
  - b) Pimpinan menggunakan simbol dan imajinasi untuk memusatkan usaha yang karyawan lakukan.
  - c) Pimpinan memberitahu tentang harapan-harapan prestasi kerja yang tinggi kepada karyawan.
- 3) Simulasi Intelektual

Menggalakan kecerdasan, rasionalis dan pemecahan masalah yang diteliti.

Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas. Jadi bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem baru, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

Faktor rangsangan dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya.
- b) Pimpinan mengetahui keinginan karyawan dan membantu untuk mendapatkannya.
- c) Pimpinan memberikan perhatian pada siapa saja yang lalai dalam pekerjaan.

#### 4) Perhatian Individual

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya, pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing-masing. Pemimpin memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Pemimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahannya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaannya, dapat memberi sumbangan yang berarti untuk tercapainya tujuan kelompok.

Faktor perhatian individual dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Pimpinan membuat karyawan mampu berpikir menyelesaikan masalah lama dengan cara baru.
- b) Pimpinan menunjukkan cara-cara baru untuk menghadapi masalah.
- c) Pimpinan memerikan semangat pada karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat karyawan.

#### **2.1.4 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah rasa bangga dan kepuasan batin yang di capai ketika seseorang dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu (Wicker, 2011). Robbins dan Judge (2017:116) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif. Lebih jauh dikatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang

dapat terlihat dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi pada lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual.

Menurut Mangkunegara (2009:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan seseorang yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut Handoko (2007:76) menyatakan bahwa ketika karyawan dipekerjakan oleh suatu perusahaan, mereka datang ke perusahaan dengan sejumlah harapan dan pengalaman masa lalu yang akan dikombinasikan dengan *job expectation* tentang bekerja. Jika harapannya bertemu, umumnya karyawan akan berada pada level tinggi dalam kepuasan kerja. Dari penjelasan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan persepsi sikap emosional positif atau negatif dari pegawai yang mencerminkan apakah pegawai itu menyukai pekerjaannya atau tidak menyukai pekerjaannya yang sudah diberikan perusahaan atau organisasi. Jika seorang pegawai mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi maka pegawai tersebut akan menunjukkan produktivitas kerja yang baik, sebaliknya pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja yang rendah maka pegawai tersebut akan menunjukkan produktivitas yang tidak baik pada organisasi.

#### **2.1.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

- a) Faktor psikologis, faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

- b) Faktor sosial, faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c) Faktor fisik, faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan. meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- d) Faktor finansial, faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan dan promosi.

#### **2.1.6 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja menurut Smith dan Hobin (2006:102) yaitu:

- a) Gaji (*Pay*).  
Jumlah bayaran yang diterima karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b) Pekerjaan Itu Sendiri (*Work It Self*).  
Yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- c) Promosi (*Promotion*).  
Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

d) Kemampuan Atasan (*Supervision*).

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan, dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

e) Lingkungan Kerja.

Yaitu lingkungan yang didalamnya terdapat perabot, tata ruang, dan kondisi fisik yang mempengaruhi aktivitas karyawan.

### **2.1.7 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja yang di capai seorang karyawan atau pegawai baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas yang telah di berikan perusahaan ataupun organisasi. Menurut Sedarmayanti (2011) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara (2017:67).

Menurut Maulizar *et al.*, (2012), mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai

visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat di simpulkan bahwa kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja atau prestasi kerja, kualitas dan kuantitas dari hasil kerja individu atau kelompok dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah di diberikan oleh perusahaan atau organisasi.

### **2.1.8 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mahmudi (2010:20) kinerja merupakan suatu konstruk multideminsional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a) Faktor personal/individual, meliputi mengetahui, keterampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan tim leader.
- c) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- d) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, faslitas kerja atau infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

### 2.1.9 Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan menurut Robbins (2006:206), yaitu:

a) Kualitas.

Kualitas kerja diukur persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f) Komitmen Kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan memiliki komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

Keberhasilan suatu perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, dimana dengan kepemimpinan transformasional dapat membuat pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpinnya. Menurut Robbins dan Judge (2007) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

### **2.2.2 Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan. Karena salah satu faktor terciptanya kepuasan kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin tersebut dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat sehingga dapat memberikan kepuasan kerja tersendiri pada karyawan. Menurut Siagian (2005) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan perhatian. Pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus

diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja.

### **2.2.3 Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya. Apabila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi maka akan mempengaruhi efektifitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal itu akan meningkatkan kinerja para pegawai (Luthans, 2001).

### **2.2.4 Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional sering dikaitkan, baik pengaruh langsung maupun tidak berpengaruh terhadap kinerja, beberapa penelitian menyatakan adanya peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Priyatmo (2018) menyatakan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

Maka dapat diartikan bahwa apabila kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pambudi (2018) dalam penelitiannya menyatakan adanya pengaruh tidak langsung

antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Jika kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan ataupun penurunan maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menyebabkan peningkatan dan penurunan terhadap kinerja karyawan.

## **2.3 Hasil Penelitian Terdahulu**

### **2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

Menurut penelitian yang dilakukan Septyan, dkk (2017) dan Sanjiwani (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian sebelumnya Andriano dan Saragih (2018) menyatakan hal yang serupa, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian penelitian yang dilakukan oleh Aqmarina, dkk (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, penelitian menurut Cahyaningsih (2018) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sependapat dengan kedua penelitian sebelumnya Meutia dan Andriani (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Amaturrahman dan Nurnida (2021) menyatakan hal yang berbeda yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung oleh penelitian Cahyono (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan

transformatifional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Darari dan Lutfi (2019) menyatakan hasil yang sama yaitu kepemimpinan transformatifional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformatifional Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Sari, dkk (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformatifional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik kepemimpinan transformatifional maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Arifiani, dkk (2016) menyatakan bahwa hasil kepemimpinan transformatifional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika efek kepemimpinan transformatifional yang semakin baik dan tinggi, maka akan berdampak pula pada tingkat kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Angelina (2018) menyatakan kepemimpinan transformatifional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Djuraidi dan Laily (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara kepemimpinan transformatifional terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Sucihati dan Dayatullah (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformatifional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Saputra (2016) juga menyatakan hal yang sama yaitu gaya kepemimpinan transformatifional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Darari dan Lutfi (2019) menyatakan hal yang berbeda dalam penelitiannya menyatakan kepemimpinan transformatifional tidak berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja secara langsung. Hasil yang serupa juga di kemukakan oleh Utami dan Prasetya (2016) dan Cetin dkk (2012)

menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Menurut Lukita (2019) dalam penelitiannya menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Feri, dkk (2020) menyatakan menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga dinyatakan oleh Saraswati, dkk (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Kristine (2017) menyatakan hasil yang negatif, dalam penelitiannya menjelaskan variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. artinya hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja berbanding terbalik. Purwadi, *et al.*, (2020) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif secara parsial terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan dua penelitian sebelumnya Nitasari (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian sebelumnya Susilo (2013) dan Tribodoastuti dan Ruliaji (2015) menyatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang sama juga dinyatakan oleh Setiawan (2013) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Priyatmo (2018) dalam penelitiannya menyatakan kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Cahyono (2019) dan Mauludin (2018) dalam penelitiannya menyatakan hal yang sama bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artinya jika kepemimpinan transformasional menurun atau meningkat maka hal ini akan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya akan menyebabkan penurunan atau peningkatan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Riyasa (2018) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Pambudi (2018) menyatakan pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Angelina (2018), Darari dan Lutfi (2019) menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.