

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi ditandai dengan dimulainya era perdagangan yang tidak mengenal batas-batas negara. Perubahan terjadi pada tingkat yang semakin cepat dibandingkan sebelumnya. Kekuatan Global akan terus mempengaruhi kehidupan masyarakat dunia. Teknologi akan terus mengagumkan kita dan melakukan hal-hal yang tidak terpikirkan sebelumnya yang mengakibatkan tidak ada pembatasan-pembatasan yang dapat melindungi kepentingan perdagangan suatu negara dengan negara lain. Semakin banyak orang, semakin banyak negara, perusahaan-perusahaan bebas memutuskan apa yang harus dibuat dan dijual, sehingga strategi bisnis sekarang akan beresiko, demikian juga halnya bila beralih ke strategi bisnis yang baru. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat sangat dibutuhkan manajemen yang handal dan mampu mengantisipasi pada setiap persaingan yang dapat menjalankan perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, maka seorang dituntut untuk dapat memanfaatkan secara tepat sumber daya ekonomi yang ada dalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan pengembalian yang maksimal atas pemakaian sumber daya ekonomi memenuhi kebutuhannya.

Menurut Lestari (2016) keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan strategis sangat bergantung pada tingkat kinerja karyawannya. Kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Mangkunegara (2016) kinerja juga diartikan hasil dari pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, serta kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Fastrata Buana Denpasar, yang merupakan salah satu bisnis unit dari Kapal Api Grup yang bergerak dalam bidang distributor. Area distribusi menjangkau seluruh wilayah nusantara yang berpusat di Jakarta dengan produk Kapal Api, Kopi ABC, Kopi Good Day, Excelso, Fresco, Kapten, Ceremix, Oatbits, Relaxa, Bontea, Espresso, Gingerbon, Lovy, Oat 8, Sweetco, Pindymint, Es Mony, Sunkist, Mayasi, Iyes, Kenji, Mytea, Goodmood, Okky Jelly dan Mountea. PT. Fastrata Buana cabang Denpasar, yang beralamat di Jalan Kebo Iwa Selatan 11X Padang Sambian Kaja. PT. Fastrata Buana cabang Denpasar memiliki karyawan yang berjumlah 123 orang. Salah satu jabatan yang dituntut untuk bertanggung-jawab terhadap target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan adalah divisi Sales. Berdasarkan observasi awal dan kenyataan yang terjadi, peneliti menemukan fenomena adanya penurunan realisasi penjualan tahun 2017 sampai dengan 2021 pada divisi Sales PT. Fastrata Buana Denpasar. Berikut ini disajikan data target penjualan dan realisasi pencapaian target penjualan divisi Sales pada PT. Fastrata Buana Denpasar.

Tabel 1.1
Data Penjualan PT. Fastrata Buana Denpasar

Tahun	Target Penjualan (Rp)	Realisasi Penjualan (Rp)	Pencapaian Target Penjualan (%)
2017	15.887.906.000,00	18.966.886.000,00	119,37%
2018	16.887.985.807,00	12.508.617.242,00	74,06%
2019	17.638.958.928,00	15.324.715.320,00	87,88%
2020	18.232.986.876,00	18.986.875.880,00	104,13%
2021	15.658.856.844,00	11.643.475.234,00	74,35%

Sumber: PT. Fastrata Buana Denpasar, 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 data penjualan dari Tahun 2017 sampai dengan 2021 pada PT. Fastrata Buana Denpasar mengalami fluktuasi. Tahun 2017 pencapaian

target penjualan 119,37%, tahun 2018 pencapaian target penjualan menurun 74,06%, tahun 2019 pencapaian target penjualan 87,88%, tahun 2020 pencapaian target penjualan meningkat 104,13% dan tahun 2021 pencapaian target penjualan menurun kembali 74,35%. Hal ini pertanda kurangnya kinerja karyawan pada perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan adalah faktor yang berhubungan dengan ketertarikan kerja (*Employee Engagement*), seorang karyawan yang mempunyai keterikatan tinggi mempunyai pemahaman dan kepedulian pada lingkungan organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian hasil dari suatu organisasi atau perusahaan (Tampubolon, 2016). *Employee Engagement* menjadi studi prioritas dalam dunia bisnis akhir-akhir ini karena karyawan yang *engaged* dalam pekerjaannya menghasilkan lebih banyak produktivitas, inovasi dan kinerja yang baik (Tanwar, 2017). *Employee Engagement* merupakan suatu kondisi, sikap atau perilaku positif seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang ditandai dengan perasaan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan keasyikan (*absorption*) untuk tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi (Kartono, 2017:21).

Berdasarkan wawancara dan observasi terhadap beberapa karyawan divisi Sales pada PT. Fastrata Buana Denpasar, ditemukan beberapa indikasi yang mempengaruhi kinerja karyawan yang belum dapat ditingkatkan secara optimal yaitu *Employee Engagement*. Ketertarikan karyawan pada pekerjaan diindikasikan sangat rendah, berdasarkan keterangan dari pimpinan PT. Fastrata Buana Denpasar menyatakan karyawan divisi Sales kurang antusias menerima tugas apapun yang diberikan oleh pimpinan, tidak tekun dalam bekerja serta totalitas pada saat

melaksanakan tugas belum optimal. Peneliti juga memperoleh informasi bahwa karyawan divisi Sales pada PT. Fastrata Buana Denpasar kurang bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, sebab karyawan merasa bahwa kurang adanya penghargaan oleh pimpinan terhadap hasil kerja mereka.

Hasil penelitian terdahulu menyatakan, *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, ketika seseorang pekerja memiliki ketertarikan kerja pada gilirannya memengaruhi kualitas, kuantitas dan kinerja karyawan pada organisasi (Kertiriasih, Sujana, & Suardika, 2018). Selanjutnya hal ini juga penelitian yang dilakukan oleh Handoyo dan Setiawan, (2017), Putra dan Susanti, (2019), dan Andriprianto dan Maridjo, (2022) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *Employee Engagement* memberikan dampak pada kinerja karyawan, yang secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Terdapat perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmadalena & Asmanita (2020) bahwa *Employee Engagement* tidak signifikan terhadap kinerja karyawan hal tersebut dikarenakan *engage* atau tidaknya *engage* karyawan akan tetap melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar operasional dalam bekerja.

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku kepemimpinan atasan yang membuat karyawan mencapai tingkat motivasi yang lebih baik, yang kemudian menyebabkan karyawan bekerja melampaui ekspektasi atasan (Vipraprastha, 2018). Sedangkan Saptanto (2018) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menuntun sebuah organisasi menuju tujuan baru yang belum pernah dicapai sebelumnya dan memberikan kepercayaan kepada para anggota yang bekerja dengan maksimal demi mencapai tujuan bersama dengan

mengutamakan kepentingan. Dari uraian ketiga pendapat pengertian kepemimpinan transformasional maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan Nawawi (Bachtiar Susanto, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap karyawan divisi Sales, peneliti menemukan fenomena gaya kepemimpinan transformasional yang belum sepenuhnya berjalan dengan baik pada PT. Fastrata Buana cabang Denpasar. Karyawan divisi Sales menyatakan sebagian rekan kerja tidak sepenuhnya patuh terhadap keputusan yang dibuat pemimpin. Hal ini peneliti indikasikan pengaruh pemimpin pada divisi Sales terbilang kurang, karyawan divisi Sales merasa tidak adanya motivasi oleh pemimpin, seperti pemimpin hanya memberikan semangat kepada beberapa karyawan divisi Sales serta pemimpin tidak pernah memberikan *reward* atas hasil kerja karyawan divisi Sales, karyawan divisi Sales menyatakan pemimpin jarang berinteraksi terhadap karyawan dan pemimpin jarang memberikan solusi untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Djuraidi dan Laily (2020), Septiani dan Andreani., (2020) dan Prahesti *et al.*, (2017) mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik dalam suatu perusahaan maka karyawan akan menjadi lebih baik dalam bekerja. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Nurdin & Rohendi (2016) dan Nurhuda *et al.* (2019) menunjukkan

bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Masalah ketenagakerjaan merupakan masalah yang banyak dialami oleh perusahaan terutama dalam menjaga kepuasan karyawan dalam bekerja (Arifin, Nirwanto, & Manan, 2019). Kepuasan kerja adalah sikap seseorang tentang pekerjaan yang didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya pemimpin, kebijakan dan prosedur, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi kerja (Astuti dan Iverizkinawati, 2018). Kepuasan kerja ditentukan oleh hasil yang mereka dapatkan, sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab yang mereka lakukan (Lie, 2018). Misalnya, jika karyawan merasa bahwa mereka bekerja jauh lebih keras daripada karyawan yang lain namun mendapatkan upah yang lebih rendah, mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap atasan atau rekan kerja mereka, maka mereka akan merasa tidak puas dan akan menyebabkan menurunnya kinerja. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

PT. Fastrata Buana Denpasar dalam memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan divisi Sales diindikasikan belum sepenuhnya berjalan dengan baik, berdasarkan wawancara terhadap karyawan divisi Sales, peneliti menemukan fenomena tentang kurangnya kepuasan kerja karyawan yaitu diantaranya karyawan merasa kurang puas dengan sikap atasan yang sering memberikan pekerjaan dengan bahasa yang kurang berkenan dan nada bicara yang tinggi sehingga menimbulkan kerisihan pada karyawan, selanjutnya keluhan karyawan tentang pemberian uang makan perhari sesuai hari kerja sebesar Rp. 15.000 yang diharapkan karyawan

dapat meningkat menjadi Rp. 20.000, belum dapat mencukupi kebutuhan gizi karyawan seiring dengan harga kebutuhan pangan yang meningkat.

Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan *outcomes* seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja. Hal ini dapat didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Paparang et al., (2021), Garaika (2020), Kholid et al., (2021), Deddy, (2022), dan Kalimeda *at al.*, (2018), dan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Sedangkan, Sutopo (2018) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti tentang Pengaruh *Employee Engagement*, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Fastrata Buana Denpasar.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian didasari oleh latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah ada pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar?
- 2) Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar?

- 3) Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Fastrata Buana Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Fastrata Buana Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Fastrata Buana Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis
 - a. Bagi Mahasiswa

Dengan adanya penelitian ini, merupakan kesempatan bagi mahasiswa untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima di bangku kuliah ke dalam hal praktis yang ada dalam perusahaan.

- 2) Manfaat Praktis
 - a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran di dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya

dalam rangka pengembangan perusahaan di masa yang akan datang.

b. Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar dalam penelitian bagi lembaga atau untuk referensi penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Path Goal theory (teori jalur tujuan) dari kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahannya. Teori ini pertama kali diungkapkan oleh Evans (1970) dan House (1971). Pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan kepuasan. Teori ini dianggap sebagai path-goal karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Ivancevich, dkk, 2007:205).

Dasar dari *path goal* adalah teori motivasi ekspektansi. Teori awal dari path goal menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan pada bawahan dan membuat imbalan tersebut dalam satu kesatuan (*contingent*) dengan pencapaian bawahan terhadap tujuan spesifik. Secara pokok, teori path-goal dipergunakan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan kerja bawahan. Ada dua faktor situasional yang telah diidentifikasi yaitu sifat personal para bawahan, dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori path-goal memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat

perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrument bagi kepuasan masa depan. Adapun faktor situasional kedua, path-goal, menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja.

Perkembangan awal teori *path goal* menyebutkan empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin meliputi direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian dan tiga sikap bawahan meliputi kepuasan kerja, penerimaan terhadap pimpinan, dan harapan mengenai hubungan antara usaha kinerja-imbalan. Model kepemimpinan jalur tujuan (*path goal*) menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi ke-efektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan (Lestari, 2016:36). Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2017:480), Kinerja juga diartikan hasil dari pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, serta kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

(Mangkunegara, 2016:67). Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kartini, et al (2017:149) menyatakan bahwa kinerja adalah seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya pada waktu tertentu sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Berdasarkan uraian beberapa pendapat dapat disimpulkan kinerja karyawan sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang karyawan dari sasaran yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

2.2.2 Faktor Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut menurut (Widodo, 2015:77).

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan / pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra sarana, yaitu hal-hal hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

2.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Berikut ini indikator kinerja karyawan yang akan di jadikan acuan dalam penelitian ini yaitu (Mangkunegara, 2016:61).

a. Kuantitas kerja

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

b. Kualitas dari hasil

Merupakan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

c. Kerja sama

Merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan rekan kerja secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik

d. Tanggung jawab

Merupakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

e. Inisiatif

Merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.

2.3 *Employee Engagement*

2.3.1 *Pengertian Employee Engagement*

Employee Engagement merupakan suatu kondisi, sikap atau perilaku positif seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang ditandai dengan perasaan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan keasyikan (*absorption*) untuk tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi (Kartono, 2017:21). Ahmed *et al.*, (2017) menyatakan karyawan yang *engaged* akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

Tanwar (2017), menyatakan *Employee Engagement* menjadi hubungan antara karyawan dan perusahaan, karyawan yang terlibat adalah orang yang sepenuhnya bersemangat tentang pekerjaan mereka sehingga mengambil langkah positif untuk memajukan prestise dan kepentingan organisasi. Tampubolon, (2016) menyatakan seorang karyawan yang *engaged* akan merasa loyal dan peduli dengan masa depan organisasinya, karyawan tersebut memiliki kesediaan untuk melakukan usaha ekstra demi tercapainya tujuan organisasi untuk tumbuh dan berkembang.

2.3.2 *Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement*

Menurut Smith & Markwick (dalam Kartono, 2017:22) menyatakan bahwa *Employee Engagement* juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu.

a. Faktor Internal

Pada faktor internal ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi tingkat engagement karyawan, diantaranya adalah latar belakang kehidupan karyawan (biografis), karakteristik kepribadian, kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, perasaan bangga terhadap perusahaan, dan

persepsi karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan hal yang penting, memiliki tujuan, serta memiliki makna bagi dirinya.

b. Faktor Eksternal

Berdasarkan faktor eksternal, yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perhatian senior manajer terhadap keberadaan karyawan, reputasi perusahaan, kompensasi, kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan, terbukanya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan pendapat, hak karyawan untuk mengambil keputusan, kualitas komunikasi antar anggota organisasi, tim kerja yang kompak dan saling mendukung, jelasnya jenis pekerjaan yang dilakukan, adanya sumber daya yang dibutuhkan karyawan untuk mendukung performansi, dan penyampaian nilai serta tujuan organisasi kepada karyawan.

2.3.3 Indikator *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli (dalam Kartono, 2017:23), mendefinisikan 3 indikator dari *Employee Engagement* sebagai berikut.

- a. *Vigor* (semangat), ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh didalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication* (dedikasi), ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan.
- c. *Absorption* (ketertarikan) ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa

berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya.

2.4 Kepemimpinan Transformasional

2.4.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Nawawi (Nugroho dkk., 2018) kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan. Northouse (Yulianti dkk., 2017) mengungkapkan mengenai definisi kepemimpinan transformasional yakni merupakan proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Menurut Wibowo (Kurniawati dkk., 2019) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menciptakan, mengomunikasikan, membuat model visi untuk organisasi, dan memberikan inspirasi kepada bawahan untuk berusaha menampakkan kinerja lebih baik sehingga secara global akan mengubah kinerja tim atau organisasi untuk pencapaian visi tersebut. Sedangkan Rafferty & Griffin (Nurtjahjani dkk., 2020) menyatakan bahwa pemimpin transformasional dapat menyatukan semua bawahannya dan dapat mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi bawahan, model kepemimpinan diterapkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan transformasional menurut Luthan (Mardiana & Sudiarditha, 2019) lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya.

Berdasarkan definisi-definis diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Insani dan Perdhana (2015) faktor kepemimpinan transformasional terlihat dari 3 (tiga) hal yaitu.

- a. Mereka yang memiliki keberanian
- b. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
- c. Mereka mempercayai orang lain
- d. Mereka pembelajaran sepanjang masa

Menurut Arsiani et al., (2020) faktor-faktor kepemimpinan transformasional telah dikembangkan dari penelitian Bass. Ada dua faktor yang menjelaskan kepemimpinan transformasional.

- a. Penghargaan yang tidak terduga: pemimpin memberitahukan para pengikut tentang apa yang dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.
- b. Manajemen dengan pengecualian: pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali sasaran – sasaran tidak dapat dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

2.4.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (Rasyid dkk., 2020) adalah sebagai berikut.

- a. Peningkatan pengaruh (*Idealized influence*) dari pemimpin adalah mampu mengkomunikasikan visi organisasi, menumbuhkan kepercayaan dan rasa kagum terhadap karyawan.
- b. Pemberian motivasi (*Inspirational motivation*) akan menjadi bekal bagi para pengikut dalam menghadapi tantangan dalam mencapai tujuan. Pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan tantangan kerja yang jelas, membangkitkan semangat kerja dan mengekspresikan tujuan penting.
- c. Pengembangan intelektual (*Intellectual Stimulation*) akan membantu para pengikut dalam menjawab asumsi dan membangkitkan solusi yang lebih kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi. Pemimpin menghargai ide karyawan, mengembangkan rasionalitas dan kreativitas karyawan serta melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah.
- d. Pertimbangan individu (*Individual consideration*) dari kepemimpinan transformasional akan memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu mendampingi, memberi arahan, memotivasi dan menumbuhkan peluang.

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan 2016:203). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara 2017:117). Kepuasan kerja adalah perasaan

seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), Atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri (Sinambela 2017:303). Arifin, Nirwanto, & Manan, (2019) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan orang tentang pekerjaan mereka, indikasi apakah seseorang puas atau tidak puas tergantung pada sikapnya terhadap pekerjaannya. Ndulue & Ekechukwu, (2016) menyatakan kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi, hal ini disebabkan kepuasan kerja personal organisasi dapat memengaruhi perilaku kerja, seperti malas, rajin, produktif dan lain-lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi kepuasan kerja diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja personel organisasi dapat memengaruhi perilaku kerja, seperti malas, rajin, produktif dan lain-lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

2.5.2 Faktor Kepuasan Kerja

Fadlallah, (2015) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi 2 kelompok, diantaranya.

- a. Faktor instrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya.
- b. Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar karyawan,

antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, system penggajian dan lainnya.

2.5.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang dijadikan sebagai alat mengukur kepuasan kerja yaitu menurut (Robbins, 2016) :

a. Kepuasan dengan gaji.

Yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.

b. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

c. Kepuasan dengan promosi

Yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.

d. Kepuasan dengan sikap atasan

Yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.

e. Kepuasan dengan rekan kerja

Yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Terdapat beberapa judul dan jenis penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian dilakukan untuk mencari jawaban atas permasalahan yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sejauh mana variabel berpengaruh dalam kinerja karyawan pada sebuah perusahaan.

Berikut adalah penelitian yang pembahasannya sama dengan penelitian ini:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Kertiriasih, Sujana dan Suardika (2018) dengan judul “*The Effect of Leadership Style to Job Satisfaction, Employee Engagement and Employee Performance (Study at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon)*”. Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Handoyo dan Setiawan (2017) dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata”. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Susanti (2019) yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bidang Administrasi PT. Andalas Agro Industri (AAI) Pasaman Barat”. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Andriprianto dan Maridjo (2022) yang

berjudul “Pengaruh *Employee Engagement*, Spiritualitas Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Kepemimpinan Kepala Sekolah”. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Septiani dan Andreani (2020) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Harindra Surya Sempurna”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
6. Penelitian yang dilakukan oleh Djuraidi dan Laily (2020) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Prahesti, Riana dan Wibawa (2017) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Paparang et al (2021) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Post Indonesia di Manado”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan.

9. Penelitian yang dilakukan Deddy (2022) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Jambi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10. Penelitian yang dilakukan Garaika (2020) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
11. Penelitian yang dilakukan oleh Kholid, Muttaqin dan Nurhayati (2021) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pegadaian Cabang Pegadaian Syariah Bangkalan”. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12. Penelitian yang dilakukan oleh Kalimeda *et al* (2018) yang berjudul “*The Effect Of Motivation, Job Satisfaction And Job Discipline Toward Employee Performance Of Pt. Buma Perindahindo At Lng Tangguh Site, Teluk Bintuni Regency, West Papua, Indonesia*”. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.