

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia sangat penting dimiliki oleh suatu perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia (Prayatna:2016). Oleh karena itu faktor sumber daya manusia yang dilihat dari kinerja karyawan dalam perusahaan dituntut terus meningkat (Ardana:2016). Untuk mencapai kinerja perusahaan yang maksimal, maka sumber daya manusia ataupun pegawai yang ada di dalam perusahaan tersebut harus mempunyai kinerja yang baik (Mathis & Jackson, 2016).

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). Dalam pandangan lain, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja (Umam,2018). Selanjutnya kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo,2017). Kinerja merupakan penilaian yang di lakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi, selain itu juga untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi Enno (2017).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah Kepemimpinan transformasional menurut Swandari dan Sukma (2019). Yukl (2016), kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, nilai-nilai kerja dan pola kerja yang dipersepsikan bawahan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Menurut Atika (2017) semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan atau sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional semakin buruk maka kinerja karyawan juga mengalami penurunan, kebutuhan untuk membuat keputusan, kebutuhan memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini di dukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Anis, dkk (2019) hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja apabila diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung terhadap kinerja.

Hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Zohra, dkk (2018) hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, artinya kepemimpinan transformasional adalah gaya kunci yang menjadi sangat penting dalam beberapa dekade terakhir, bahwa setiap pemimpin yang memiliki motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian

sebelumnya yang dilakukan oleh Weiping, dkk (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja berkelanjutan karyawan secara positif dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, artinya perlunya memperhatikan kepemimpinan transformasional, untuk menumbuhkan perilaku kewargaan organisasi, dan dengan demikian pada akhirnya meningkatkan kinerja berkelanjutan karyawan. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tiksnayana, dkk (2018) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, artinya karyawan disarankan untuk lebih meningkatkan sikap timbal balik dan memperhatikan peran asingnya bagi organisasi karena dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hendrik, dkk (2018) hasil penelitian menemukan terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, artinya untuk meningkatkan kinerja pegawai perlunya kepemimpinan transformasional yang tepat sesuai dengan indikator.

Menurut Mangkunegara (2017) faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Menurut (Sutrisno, 2017) mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Menurut Robbins (2018) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan (*intensity*), arahan (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan.

Menurut Stefan, (2018) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurun, dkk (2017) hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa jika karyawan termotivasi secara positif, artinya hal itu akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi mereka secara drastis untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Ayu, dkk (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Dari hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Said, dkk (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semua karyawan harus termotivasi untuk memastikan mereka dipertahankan dan ini akan meningkatkan kinerja, dengan cara ini produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan dapat ditingkatkan. Hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Dharma, dkk (2016) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kualitas dan kinerja yang baik dari sumber daya manusia yang dimiliki dalam hal pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan sehingga dapat bersaing dengan pegawai bank umum lainnya

Dan hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Suzy, dkk (2017) hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan, yang artinya

semua karyawan harus termotivasi untuk memastikan mereka dipertahankan dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

Robbins dan Judge (2016) menjelaskan dari tinjauan atas 300 studi menyatakan terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Luthans (2016:246) menyatakan adanya hubungan sebab-akibat antara kepuasan dan kinerja dimana kepuasan lebih mempengaruhi kinerja dari pada kinerja mempengaruhi kepuasan dan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja, dimana untuk mendapatkan kinerja yang baik, pegawai harus mendapatkan kepuasan kerja terlebih dahulu karena akan berdampak pada gairah kerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Afandi (2018:74) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mohammed (2016) hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja, artinya peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan juga akan lebih mendorong bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Dari hasil penelitian sebelumnya oleh Tafrizi, dkk (2018) hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepuasan kerja memiliki peran yang sangat dominan sebagai mediator dalam pencapaian kinerja karyawan. Hasil penelitian sebelumnya oleh

Rahmat, dkk (2020) hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya oleh Abdul (2018) dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya kepuasan kerja memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja. Hasil penelitian sebelumnya oleh Puspita, dkk (2020) hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya kepuasan kerja memiliki peran yang sangat dominan sebagai mediator dalam pencapaian kinerja karyawan.

PT. BPD Bali merupakan bank yang berbentuk badan usaha milik daerah provinsi Bali serta kabupaten dan kota yang ada di Bali, salah satu PT. BPD Bali Cabang Renon beralamat di Jl. Raya Puputan Niti Mandala Denpasar. PT. BPD Bali merupakan salah satu bank yang memiliki kesuksesan dalam menghimpun dana dari masyarakat umum yang berkaitan dengan kepercayaan dan kepuasan dari masyarakat. PT. BPD Bali Cabang Renon belum mampu mencapai standar kinerja yang ditetapkan perusahaan.

Hal ini di lihat dari kurangnya perhatian kepemimpinan dalam memberi motivasi kepada karyawan, serta ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan perlu mendapatkan perhatian perusahaan untuk mengembangkan perusahaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja karyawan yang maksimal tentunya membantu melaksanakan tugas secara efektif. Salah satu indikator yang mencerminkan kinerja karyawan adalah pencapaian target. Data target dan realisasi total aset dan pencapaian kredit selama beberapa tahun terakhir pada PT. BPD Bali Cabang Renon tahun 2018 disajikan pada tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Target dan Realisasi Total Aset PT. BPD Bali Cabang Renon**

Tahun	Target	Relasi Pertahun	%Pencapaian
2016	530.902	566.346	108,72%
2017	645.566	659.350	102,14%
2018	732.660	757.976	103,46%

Sumber: PT. BPD Bali Cabang Renon

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa terjadi pencapaian target total aset yang direncanakan sebelumnya. Terjadi pergerakan yang cukup signifikan pada total aset, terlihat pada tahun 2016 ke tahun 2018 terjadinya penurunan dan mencapai puncak pada tahun 2016 yang mencapai 108,72%, hal ini merupakan gambaran penurunan kinerja perusahaan dan produktivitas kerja karyawan dalam mengelola perusahaan. Hal disebabkan karena pimpinan tidak memperhatikan mereka dengan tidak adanya pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menurun yang disebabkan motivasi karyawan yang rendah dalam mengerjakan pekerjaan dan dapat didukung dengan kepuasan kerja yang kurang sehingga pekerjaan karyawan tidak dapat terselesaikan dengan yang telah direncanakan .

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap karyawan di PT. BPD Bali Cabang Renon, ditemukan suatu permasalahan terkait

kepemimpinan transformasional dimana pimpinan masih memiliki sikap otoriter kepada karyawan dengan memberikan perintah kepada karyawan tanpa memperhatikan arti pemimpin yang sesungguhnya, para pemimpin hanya berorientasi pada pencapaian target sehingga kurang memperhatikan proses dan perasaan karyawan dalam bekerja, karena pada hakekatnya karyawan tidak bisa ditekan dalam bekerja. Ketidaksatabilan pemimpin memiliki efek bagi karyawannya diantaranya terjadi kejenuhan karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan serta terjadinya penurunan kinerja. Pemimpin yang tidak melakukan fungsi kepemimpinannya dengan baik membuat karyawan jadi cenderung malas dari pekerjaannya. Hal ini membuat karyawan tidak bekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan. Kurangnya perhatian pimpinan dalam memberikan arahan dan perhatian, ketika karyawan bekerja lembur pemimpin sangat jarang datang ke ruang karyawan untuk memberikan motivasi kerja kepada karyawan yang sedang bekerja lembur, kedekatan antara pimpinan dan karyawan di rasa kurang oleh sebagian karyawan.

Permasalahan dari segi motivasi kerja, motivasi kerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon di rasakan menurun terlihat dari hubungan antar pribadi yang ada di perusahaan. Sebagai sesama karyawan profesional sebagian besar karyawan hanya fokus kepada tugas dan tanggung jawab yang mereka emban dan seringkali kurang memperhatikan hubungan dengan sesama rekan kerja. Selain hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja yang menuntut karyawan untuk mencapai target yang telah di tentukan oleh perusahaan yang mana target tersebut selalu bertambah dari waktu ke

waktu membuat motivasi yang dimiliki karyawan menurun ketika target yang dibebankan perusahaan dirasa selalu berat dan sulit untuk dicapai.

Permasalahan lain yang juga terjadi di PT. BPD Bali Cabang Renon terdapat karyawan yang mengalami ketidakpuasan dalam melakukan pekerjaannya dan tidak puas terhadap sikap pemimpin. Maka ini merupakan suatu hal yang berdampak terhadap kinerja karyawan tersebut. Permasalahan yang ditemukan adalah tingginya permintaan perusahaan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan membuat karyawan masih belum dapat menyelesaikannya karena dengan waktu dan tugas yang tidak sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki karyawan serta kurang baiknya hubungan pemimpin dengan karyawan dan sesama rekan kerja sehingga kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurun. Dengan adanya hubungan yang kurang harmonis pemimpin dengan karyawan membuat adanya rasa kekecewaan karyawan saat menyampaikan kendala apa yang didapat saat bekerja. Karyawan juga merasa tidak dirangkul dan diperhatikan saat melakukan pekerjaannya dengan maksimal hingga kepuasan karyawan terhadap sikap pemimpin tidak puas. Efek dari kurang harmonisnya hubungan pemimpin dengan karyawan membuat kinerja yang diberikan untuk perusahaan menurun. Fenomena tersebut harus mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen PT. BPD Bali Cabang Renon dengan melakukan pembenahan SDM serta manajemen yang lebih baik demi mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Permasalahan-permasalahan tersebut, di atas dikhawatirkan akan dapat mengganggu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya, sehingga hal ini cukup relevan diadakan penelitian dengan judul :

**“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon”.**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut.

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon?
- 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon?
- 3) Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon
- 2) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon
- 3) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian di bagi menjadi dua baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut.

##### 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat bermanfaat untuk memperkuat bukti-bukti empiris. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dari peneliti dalam mendalami teori-teori yang berhubungan dengan perkembangan teori ekonomi khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Peneliti juga dapat mengetahui lebih banyak fakta-fakta dan isu-isu yang terjadi di perusahaan saat ini.

##### 2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan praktis dalam meningkatkan kinerja melalui pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini akan menambah informasi dan bahan pertimbangan dari PT BPD Bali Cabang Renon dalam menentukan kebijakan yang ada di bidang sumber daya yang berorientasi pada kinerja karyawan

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Goal-setting Theory

*Goal setting theory* merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide – ide akan masa depan: keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individu yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan – tujuan ( Mahennoko 2017). Menurut teori ini “salah satu dari karakteristik perilaku tersebut yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku ini mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang memulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*Goal setting theory*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan Ramandei, (2019). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang diterapkan dengan prestasi kerja (kinerja).

Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan nat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu

berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konskuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja.

Berdasarkan urain di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *Goal setting theory*, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diindentikkan sebagai tujuannya.

## **2.1.2 Kepemimpinan Transformasional**

### **1) Pengertian Kepemimpinan**

Berbicara mengenai kepemimpinan tidak akan terlepas dari siapa yang memimpin yang sering disebut dengan pemimpin. “Pemimpin (*leader*) adalah seorang yang membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawab di dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya” Husnan (2016:157).

Pemimpin dapat didefinisikan sebagai orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka (Namawi, 2018:225).

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan untuk mengerjakan

sebagian pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan organisasi (Hasibuan, 2016:169). Dari pengertian diatas, maka dapat dikatakan bahwa pimpinan adalah orang yang memiliki kemampuan untuk memimbing, menggerakkan dan mengarahkan bawahan serta mampu mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok agar dapat tercapai tujuan dan sasaran perusahaan.

## 2) Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa menurut Emron Edison dkk (2016,). Menurut Yukl (2016,). dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka. Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut Indra Kharis (2017). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk mebayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik Emron Edison dkk (2016, )

Martoyo (2016:67) menyatakan model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu

mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Dari beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional yang dikemukakan para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi bawahannya untuk bekerja di atas ekspektasi yang diharapkan demi kepentingan dan tujuan organisasi.

### **3) Fungsi-fungsi Kepemimpin**

Menurut Husnan (2016:154) fungsi pemimpin dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi perusahaan yaitu:

#### **a) Fungsi Kepemimpinan sebagai Inovator**

Sebagai inovator, pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun bidang konseptual, yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

#### **b) Fungsi Kepemimpinan sebagai Komunikator**

Mampu menyampaikan maksud dan tujuan dari komunikasi secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian dikalangan mereka. Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

#### **c) Fungsi Kepemimpinan sebagai Motivator**

Sebagai motivator, pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah kepada upaya mendorong karyawan untuk

melaksanakan sesuatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

d) Fungsi Kepemimpinan sebagai Kontroler

Sebagai kontroler (pengendali), pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun di dalam pelaksanaan rencana dan atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

**4) Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin adalah seorang yang berperilaku untuk mengarahkan aktivitas bawahannya ketujuan yang diinginkan. Hasibuan (2016:172) indikator transformasional adalah sebagai berikut:

a) Menjelaskan prosedur kerja

Pemimpin yang baik ialah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga mereka dapat memiliki kesempatan untuk maju. Seorang pemimpin juga harus mampu menjelaskan prosedur kerja secara terurai dan jelas agar para bawahan dapat bekerja dengan baik, sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan.

b) Aktif dalam aktivitas pekerjaan

Pemimpin adalah seorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin. Oleh karena itu seseorang pemimpin harus aktif dalam aktivitas pekerjaan serta melakukan hal-hal yang positif agar para bawahan juga terkompetensi dalam bekerja

dan dalam pengambilan keputusan pimpinan harus bijaksana, karena perilaku dan kualitas pimpinan merupakan cerminan para bawahan.

c) Memberikan dorongan moril

Seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun dan membimbing bawahannya. Seorang pemimpin bukan hanya memberikan imbalan materi semata, tetapi harus dapat memberikan dukungan moril, seperti membina hubungan yang harmonis dengan para bawahannya.

d) Memberikan kebebasan atas aspirasi

Seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat dan berkreasi kepada para bawahannya dalam bekerja serta memberikan kebebasan dan mendengarkan atas aspirasi para bawahannya.

e) Memberikan tauladan kepada bawahannya

Perilaku pimpinan merupakan cerminan para bawahannya. Oleh karena itu pemimpin harus dapat memberikan tauladan yang baik dan memberi kompetensi kepada para bawahannya, agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

Sedangkan indikator kepemimpinan transformasional menurut Badeni, (2017:157) menyatakan bahwa indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

a) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (anggota)

Yaitu tingkat kepercayaan, keyakinan, dan respek bawahan terhadap pimpinan mereka. dengan kata lain apakah pemimpin disukai oleh bawahannya atau tidak.

b) Struktur tugas yang ada di dalam pekerjaan tersebut

Tingkat dimana penugasan pekerjaan prosedurkan (yakni terstruktur atau tidak terstruktur). Dengan kata lain apakah tugas-tugas jelas mengenai siapa melakukan apa dan bagaimana melakukannya.

c) Kekuasaan posisi pemimpin

Tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang pemimpin mempunyai variabel kekuasaan seperti memperkerjakan, mencatat, mendisiplinkan, mempromosikan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan seperti gaji.

### 2.1.3 Motivasi Kerja.

#### 1) Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2016) motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Selain itu Siagian (2019) mengemukakan motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindakan seseorang untuk mencapai tujuan.

Menurut Hafidzi dkk (2019 : 52) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan, menurut Sedarmayanti (2017) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja. Motivasi

kerja menurut McClelland (2020:161) adalah “Seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

## 2) Prinsip Motivasi

Menurut Sedarmayandi (2017) Prinsip untuk analisis masalah motivasi sebagai berikut:

- a) Prilaku berganjaran cenderung akan diulangi
- b) Faktor motivasi yang digunakan harus diyakini yang bersangkutan, dan
- c) Standard untuk kerjanya dapat dicapai
- d) Ganjaran yang diharapkan memang ada
- e) Ganjaran akan memuaskan kebutuhannya
- f) Memberi ganjaran atas prilaku yang diinginkan adalah motivasi yang lebih efektif dari pada menghubungkan perilaku yang tidak dikehendaki.
- g) Prilaku tertentu lebih “reinforced” apabila ganjaran atau hukuman bersifat segera dibandingkan dengan yang ditunda.
- h) Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman yang diantisipasi akan lebih tinggi bila sudah pasti akan terjadi dibandingkan dengan yang masih bersifat kemungkinan.
- i) Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman akan lebih tinggi, yang berakibat pribadi dibandingkan yang organisasi.

## 3) Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi dimana menurut (Sedarmayanti 2017:86) mengembangkan teori hierarki kebutuhan

Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu seperti faktor pemuas (motivation factor) yang disebut juga dengan satisfier atau intrinsic motivation dan faktor pemeliharaan (maintenance factor) yang disebut juga dengan disastifer atau extrinsic motivation.

a) Motivation factor merupakan faktor yang mampu mendorong individu untuk berprestasi yang bersumber dari dalam individu itu sendiri (condition intrinsic) yaitu:

- (1) prestasi yang diraih (achievement)
- (2) pengakuan orang lain (recognition)
- (3) tanggung jawab (responsibility)
- (4) peluang untuk maju (advancement)
- (5) kepuasan kerja itu sendiri (the work it self)

b) Maintenance factor atau disebut juga hygiene factor merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan sumber daya manusia dengan memberikan kebutuhan seperti:

- (1) Kompensasi
- (2) Keamanan dan keselamatan kerja
- (3) Kondisi kerja
- (4) Prosedur perusahaan
- (5) Mutu dan supervise teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan dengan bawahan

Faktor – faktor diatas merupakan sarana pendukung dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab disebuah organisasi guna tercapainya target organisasi

#### 4) Jenis Memotivasi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) Motivasi dibagi menjadi tiga bagian:

- a) Pendorong utama: pendorong yang dapat dinilai dengan uang
- b) Semi pendorong utama
- c) Pendorong nonmaterial: yang tidak dapat dilihat dengan uang seperti:
- d) Penempatan yang tepat
- e) Latihan sistematis
- f) Promosi objek
- g) Pekerjaan terjamin
- h) Keikutsertaan wakil karyawan dalam pengambilan keputusan
- i) Kondisi pekerjaan yang menyenangkan
- j) Pemberian informasi perusahaan
- k) Fasilitas rekreasi
- l) Penjagaan Kesehatan
- m) Perumahan

#### 5) Indikator Motivasi Kerja

Hafidzi dkk (2019:53) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa Indikator motivasi kerja yaitu:

- a) Kebutuhan Fisik, kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah

penyelesaian tugas dikantor.

- b) Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, di antaranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti: takut, cemas, bahaya.
- c) Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.
- d) Kebutuhan akan penghargaan kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.
- e) Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan

Sedangkan menurut Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi kerja yaitu sebagai berikut :

a) Balas Jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

b) Kondisi Kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja disalam lingkungan tersebut.

Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

c) Fasilitas Kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

d) Prestasi Kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

e) Pengakuan Dari Atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

f) Pekerjaan Itu Sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya

#### 2.1.4 Kepuasan Kerja

##### 1) Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018), kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Menurut Badeni (2017) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negative, puas atau tidak puas. Seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan

kontribusi positif, dan bertahan di perusahaan. Sebaliknya karyawan yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stress yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain, menurut Griffin (2016)

Menurut Sutrisno (2016) kepuasan kerja mengandung arti sebagai berikut menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal lain yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Menurut Wibowo (2017: 415) Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain, apabila karyawan diperusahaan mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka diterima (Robbins 2017: 415)

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi. Kepuasan kerja adalah jumlah

dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

## 2) Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Nurani (2017)

### a) Upah yang cukup

Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan

### b) Perilaku yang adil

Setiap karyawan ingin di perlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungan upah, tetapi juga hal lain untuk menciptakan persepsi yang sama antara atasan dan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya.

### c) Ketenangan bekerja

Karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungan dengan pekerjaannya tetapi juga menyangkut hubungan kesejahteraan keluarganya.

### d) Perasaan diakui

Setiap karyawan ingin perasaan diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang di hormati

### e) Penghargaan hasil kerja

Karyawan menginginkan agar hasil karyawannya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu

bekerja dengan giat.

f) Penyalur perasaan

Perasaan yang menghinggapi karyawan bisa menghambat gairah karyawan, hal ini dapat di atasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik

### 3) Pengaruh Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:79) kepuasan kerja memiliki pengaruh sebagai berikut:

a) Terhadap produktifitas

Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah di capai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan perfroma kerja yang unggul

b) Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan

c) Keluarnya pekerja

Berhenti atau keluarnya karyawan dari pekerjaannya mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

d) Respon terhadap ketidakpuasan

(1) Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain

(2) Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

(3) Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan memberikan keadaan menjadi

lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.

- (4) Kesetiaan (*Loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

#### 4) Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Luthans (2018:129) terdapat lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya adalah:

- a) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Hal itu terjadi apabila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab. Karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan mengubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.

- b) Kepuasan terhadap gaji

Sejumlah uang gaji yang diterima sesuai dengan beban kerjanya. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan

- c) Promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

- d) Kepuasan terhadap atasan

Bergantung pada kemampuan atasannya untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

e) Kepuasan terhadap rekan sekerja

Menunjukkan seberapa besar rekan sekerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu

Sedangkan kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Smith et al. dalam Indrasari (2017:45) menyatakan terdapat 5 (lima) indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

a) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

b) Kepuasan terhadap gaji

Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya.

c) Kesempatan promosi

Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.

d) Kepuasan terhadap supervise

Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.

e) Kepuasan terhadap rekan kerja

Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana kelompok kerja, yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai

## 2.1.5 Kinerja

### 1) Pengertian Kinerja

Menurut Kaswan (2017;67) mengemukakan bahwa kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Maka untuk mendapatkan kinerja yang baik dari seseorang karyawan, sebuah organisasi harus dapat memberikan saran dan prasarana

sebagai penunjang dalam penyelesaian pekerjaan. Menurut Suprayadi (2017:21) kinerja adalah suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh organisasi secara sistematis dan terus menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi, yaitu mampu memberikan kontribusi yang optimal, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi.

Kemudian menurut Hamali (2016) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi. Serta menurut Mangkunegara (2016:67) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian kinerja menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau output yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dalam organisasi.

## **2) Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Edison (2016) kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

- a) Kompensasi Balas jasa yang diterima karyawan sebagai ganti atas kontribusi yang telah diberikan terhadap perusahaan. Kompensasi yang baik

dapat mempertahankan karyawan untuk tetap memberikan kinerja yang baik.

- b) Sistem atau prosedur Sistem atau metode kerja yang baik dapat memfasilitasi karyawan dalam pekerjaan.
- c) Pemimpin dan kepemimpinan Bentuk dukungan dan dorongan pimpinan dapat membantu karyawan untuk bekerja lebih giat lagi.
- d) Budaya perusahaan dan lingkungan Tradisi dan lingkungan yang mendukung karyawan dapat meningkatkan gairah kerja pekerja untuk lebih optimal lagi.
- e) Komunikasi Penyampaian informasi antara satu karyawan ke karyawan lainnya berkaitan dengan pekerjaannya.
- f) Kompetensi Kemampuan seseorang untuk menyelesaikan apa yang dikerjakan secara optimal.
- g) Motivasi dan pengakuan Bentuk sikap dalam diri karyawan yang mampu mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan aturan perusahaan.

### 3) Indikator Kinerja

Menurut Kasmir (2016:208-210), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

#### a) Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna

suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

b) Kuantitaas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

c) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

d) Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

e) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

f) Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

Sedangkan menurut Mangkunegra (2016:75) adapun indikator dari kinerja karyawan, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Kuantitas kerja

Jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang karyawan dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam penggunaan waktu tertentu dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

b) Kualitas kerja

Suatu hasil yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan perusahaan.

c) Pelaksanaan tugas

Upaya agar setiap karyawan atau anggota organisasi berkeinginan dan berusaha mencapai tujuan dari perusahaan.

d) Tanggung jawab

Kesanggupan dan keyakikan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan sesuai kemampuan.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

### 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Zohra, Mukaram, and Syed (2018) yang berjudul "*Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan*". Teknik pengambilan sampel

menggunakan sampel acak yang melibatkan 318 sampel. Menggunakan teknik analisis regresi linier dengan hasil penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

2) Weiping, Xianbo, and Jiongbin (2017) yang berjudul *“The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior”*. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 389 karyawan dan sampel yang digunakan yaitu seluruh jumlah populasi. Metode Analisis data yang digunakan adalah pemodelan persamaan structural dengan hasil penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

3) Tiksnayana Sudja, and Anik (2018) yang berjudul *“The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)”*. Jumlah populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan dengan jumlah sampel 88 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportional random sampling. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Persamaan

penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

- 4) Hendrik, Moch, Madhakomala, and Suratman (2018) yang berjudul "*Effect of Change in Management, Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance PT. Adhya Tirta Batam*". Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 233 responden sampel yang digunakan yaitu seluruh jumlah populasi. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis jalur dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.
- 5) Anis, Syamsul, and Muzakki (2019) yang berjudul "*Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*". Jumlah sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 responden sebagai 75% dari populasi. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden adalah kuisioner. Hasil penelitian kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

### 2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Nurun, Monirul, Tanvir, and Hossain (2017) yang berjudul *“Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh”*. Jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 150 dan sample yang digunakan seluruh populasi. Metode analisis data menggunakan metode analisis statistik deskriptif. Hasil penelitian di peroleh bahwa motivasi secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.
- 2) Ayu, Sukirno, and Efendi (2020) yang berjudul *“The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance”*. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 71 karyawan yang diambil dengan teknik total sampling. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.
- 3) Said, Ibrahim, and Jamal (2017) yang berjudul *“The Effect Of Motivation On Employee Performance: Case Study In Hormuud Company In Mogadishu Somalia”* Populasi sasaran penelitian ini adalah 5000 dan jumlah sampel 60. Pengumpulan data menggunakan kuesioner terstruktur sebagai instrumen penelitian. Analisis data menggunakan persentase,

frekuensi, grafik dan analisis regresi dengan bantuan Statistical Package for Social Science. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

- 4) Dharma (2016) yang berjudul *“The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah”*. Jumlah populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai bank 146 pegawai dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 74 pegawai. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda
- 5) Suzy and Virginia (2017) yang berjudul *“Influence of motivation on employee performance: a case of national bank of Kenya”* Populasi sasaran terdiri dari pejabat manajemen dan pejabat bawahan yang berjumlah 124 orang. Pengambilan sampel dilakukan secara acak berlapis untuk memilih ukuran sampel 95 responden. Metode analisis data dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensial berbantuan SPSS Versi 21. Statistik deskriptif melibatkan mean, standar deviasi, distribusi frekuensi dan persentase sedangkan untuk statistik inferensial melibatkan korelasi

bivariat dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

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

- 1) Mohammed (2016) yang berjudul *“Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach”*. Jumlah populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan berjumlah 200 dan sampel dalam penelitian ini yang di gunakan seluruh populasi. Metode analisis data menggunakan paket statistik. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.
- 2) Tarfrizi, Diatmono, and Siti (2018) yang berjudul *“The Effect Of Transformational Leadership Style, Work Motivation, And Work Environment On Employee Performance That In Mediation By Job Satisfaction Variables In Pt. Gynura Consulindo”*. Jumlah Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 114 responden dari populasi sebanyak 160 orang berdasarkan perhitungan slovin. Metode analisis data menggunakan metodologi penelitian deskriptif kausalitas yang dirancang dengan menguji hipotesis. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

- 3) Rahmat, Sudirob, Dodi, and Mintarti (2020) yang berjudul *“The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance”* Jumlah sampel yang digunakan 105 karyawan. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan structural equation modeling (SEM) dengan alternatif partial least squares (PLS). Hasil penelitian menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda
- 4) Abdul (2018) yang berjudul *“Compensation, Job Satisfaction And Employee Performance In Health Services”*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 82 karyawan dan populasi penelitian ini adalah pegawai Rumah Sakit Swasta di Jakarta yang belum dapat dipastikan jumlah pastinya. Metode analisis data menggunakan analisis data yang dilakukan pengujian hipotesis melalui penggunaan alat Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

5) Puspita, Purba, and Unang yang berjudul “*The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University*” Jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini 332 karyawan dengan menggunakan teknik convenience sampling, dan sampel dalam penelitian ini 77 karyawan. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

