

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada di dalamnya. Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu (Hasbun, 2017:63). Suatu organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan suatu organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Edison, (2016) menjelaskan bahwa perusahaan memiliki faktor utama yang harus diperhatikan selain modal yakni adanya sumber daya manusia yang harus dikelola. Secara teori yang dikemukakan oleh Hasibuan, (2012:63), sumber daya manusia diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sumber Daya Manusia (SDM) sangat diperlukan untuk dikelola dengan baik agar efektivitas dan efisiensi organisasi semakin meningkat dengan baik. Pada

kenyataannya, SDM berkontribusi juga dalam upaya untuk meningkatkan target yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

Sumber daya manusia yang berkualitas di dalam perusahaan sangatlah penting untuk menghadapi persaingan bisnis saat ini. Mello (2014) dan Gani (2009) mengungkapkan bahwa salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan atau minimal tetap dapat bertahan.

Menyadari begitu pentingnya pengelolaan SDM dalam mencapai tujuan organisasi maka perusahaan dan pimpinan perlu meningkatkan perhatiannya terhadap karyawan dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan. Hal ini menjadi kewajiban seorang pimpinan untuk dapat menciptakan suasana yang dapat mendukung terciptanya kinerja yang tinggi dari karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wibowo, (2017) menyatakan kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Teori yang terdapat dalam Mangkunegara, (2017:50), menyatakan kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan baik secara kualitas maupun kuantitas atas dasar pemenuhan tugasnya sesuai dengan porsi dan tanggung jawabnya. Penelitian yang dilakukan oleh Widayanti & Sartika, (2020) menyatakan kemampuan seorang karyawan dalam memenuhi tugas dan

memenuhi kebutuhan utama yaitu pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan pemimpin pekerjaan.

Teori yang terdapat dalam Mangkunegara, (2017:50) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja sesuatu hal yang diperoleh oleh seorang karyawan baik secara kualitas dan kuantitas dalam menjalankan tugasnya yang dibebankan kepadanya. Penelitian yang dilakukan oleh Robbins & Judge, (2011:77) menyatakan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja karyawan perlu diperhatikan untuk mengetahui apakah pekerjaan karyawan sudah dijalankan dengan baik yaitu dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan teori yang terdapat dalam (Mangkunegara, 2017:50) . Jadi dapat disimpulkan kinerja adalah sesuatu hal yang dihasilkan oleh individu karyawan baik secara kualitas dan kuantitas sesuai pada tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan definisi dan peran penting dari pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan, maka tidak heran perusahaan S&F *Garmen Manufacturing* yang merupakan perusahaan dalam bidang industri tekstil juga berusaha memaksimalkan pengelolaan mereka. Sebagaimana hasil observasi awal diperoleh bahwa kinerja perusahaan mengalami ketidakstabilan *output* untuk beberapa periode tertentu. Hal ini dijelaskan pada Tabel 1.1. Kinerja Karyawan S&F *Garmen Manufacturing* di bawah ini:

Tabel 1.1
Kinerja S&F Garmen Manufacturing Periode 2020 - 2022

Periode Waktu	Periode Bulan	Jumlah Jam Kerja	Jumlah Output (ribuan)	Target Jumlah Output (ribuan)	Persentase Pencapaian Target Jumlah Output (%)
2020	Agustus	187	110	125	88
	September	195	125	125	100
	Oktober	180	116	125	92,8
	November	192	124	125	99,2
	Desember	188	111	125	88,8
2021	Agustus	180	110	125	88
	September	189	119	125	95,2
	Oktober	191	123	125	98,4
	November	189	117	125	93,6
	Desember	185	115	125	92
2022	Agustus	195	125	125	100
	September	192	120	125	96
	Oktober	189	116	125	92,8
	November	187	115	125	92
	Desember	190	121	125	96,8

Sumber: Perusahaan S&F *Garmen Manufacturing*.

Tabel di atas merupakan data yang diperoleh dari perusahaan dengan periode waktu antara tahun 2020 – 2022 yang mencakup data bulan Agustus – Desember. Jam kerja optimal umumnya perusahaan sebanyak 195 jam dengan jam kerja Senin – Sabtu. Sedangkan target produksi yang diharapkan oleh perusahaan untuk 1 bulan produksi setidaknya mencapai 120.000 produk yang dihasilkan. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa perusahaan masih mengalami ketidakstabilan produksi yang optimal. Hal ini bahkan ditunjukkan bahwa persentase 100% hanya dihasilkan pada 2 periode saja di tahun 2020 dan 2022.

Ketidakstabilan produksi yang sangat tinggi terjadi di tahun 2021 dimana masa pandemi berdampak sangat signifikan bagi perusahaan sehingga tidak menghasilkan adanya pencapaian target output sebesar 100%. Selain itu, jam kerja yang seharusnya sebanyak 195 untuk optimal operasional masih mengalami ketidakstabilan pula dan hal ini berpengaruh pada produktivitas karyawan. Jam kerja yang tidak maksimal sebagaimana mestinya membuat proses produksi pun mengalami penurunan akibat waktu yang digunakan untuk operasional yang menurun pula. Fluktuasi yang terjadi akibat operasional yang tidak stabil oleh perusahaan bisa saja disebabkan oleh beberapa faktor eksternal maupun internal. Faktor tersebut umumnya berpengaruh terhadap kinerja dari sumber daya manusia yang digunakan oleh perusahaan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai karyawan baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi (Shalahuddin, 2018). Sehingga tidak heran kinerja karyawan ini begitu diperhatikan oleh setiap perusahaan. Penelitian Neksen, *et al.*,(2021) menyebutkan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh karyawan berpengaruh terhadap bagaimana produktivitas perusahaan tersebut. Dampak dari adanya kinerja yang tidak memuaskan bisa saja menyebabkan target produksi tidak terpenuhi secara optimal.

Kinerja karyawan dapat dilakukan evaluasi oleh perusahaan untuk menentukan efektivitas dan memperbaiki regulasi guna meningkatkan produktivitas karyawan. Kinerja karyawan memiliki beberapa indikator yang dapat diamati seperti menurut Sedarmayanti (2019) salah satunya berupa adanya

pemenuhan standar kualitas dan kuantitas kerja. Akan tetapi, data observasi menunjukkan bahwa perusahaan PT. S&F *Garmen Manufacturing* masih belum optimal dalam pemenuhan kuantitas target produksi. Bahkan data menunjukkan perusahaan sempat berada di rata-rata persentase 88% sebagai *rate* produksi terendah. Ketidakstabilan produksi tersebut bisa saja dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang tidak maksimal ditambah produk yang tidak lulus *quality control* sehingga semakin menurunkan produktivitas perusahaan.

Selain itu, indikator kinerja lainnya menurut Sedarmayanti (2019) disebutkan bahwa SDM tersebut harus menguasai pekerjaan di bidangnya. Akan tetapi, berdasarkan hasil observasi dihasilkan data deskriptif dari hasil wawancara bahwa masih adanya beberapa SDM yang tidak begitu memahami secara luwes pekerjaan mereka. Hal ini terjadi terutama di divisi produksi sehingga seringkali proses produksi terhambat oleh karyawan yang masih menanyakan terkait prosedur operasional dan berdampak pada efisiensi waktu produksi yang menurun.

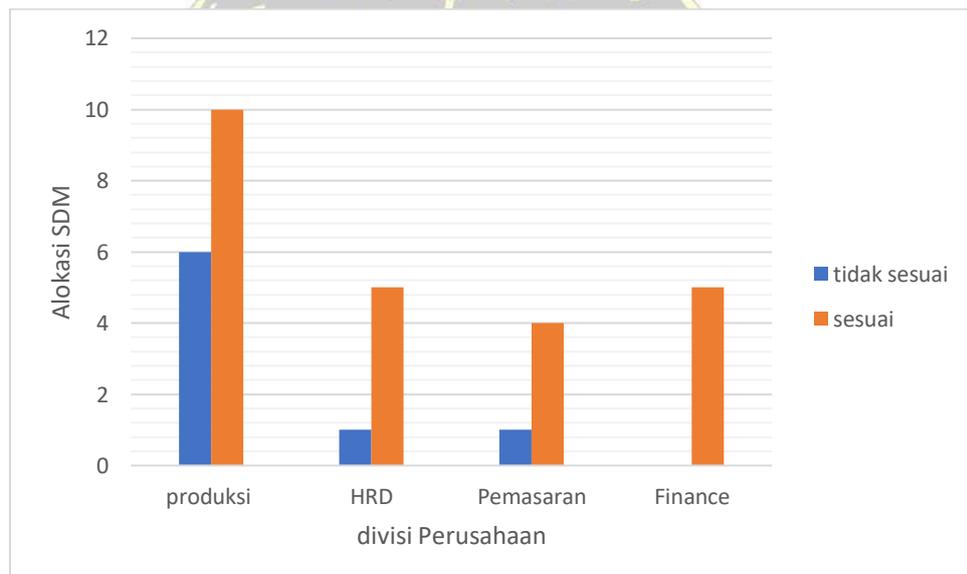
Fenomena permasalahan terkait kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan untuk periode 2020 – 2022 membuat objek penelitian ini menarik untuk dianalisis terkait faktor apa saja yang memungkinkan dapat memengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ibrahim, Boerhannoeddin, & Kazeem Kayode (2017) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja salah satunya adalah kompetensi. Penelitian Fletcher & Harrington (2018) menyatakan kompetensi merupakan dimensi perilaku yang memengaruhi kinerja, kompetensi berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

seseorang, semakin tinggi kemampuan seseorang karyawan dalam bekerja maka, semakin tinggi pula kinerjanya.

Kompetensi ini memiliki beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur sejauhmana kompetensi ini dihasilkan oleh perusahaan untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Menurut Shalahuddin (2018) salah satu indikator yakni adanya kesesuaian keahlian. Hal ini bisa diawali dari peninjauan latar belakang pendidikan dimana SDM sebelum bergabung dengan perusahaan harus melewati kualifikasi tertentu termasuk pendidikan. PT. S&F *Garmen Manufacturing* walaupun telah menetapkan batasan pendidikan minimal tiap divisi untuk menjangkau kesesuaian keahlian tersebut, tetap saja terdapat beberapa ketidaksesuaian keahlian berdasarkan pendidikan tersebut terutama di divisi produksi. Berikut data yang dihasilkan untuk kesesuaian keahlian untuk setiap divisi perusahaan terlampir pada Gambar 1.1

Gambar 1. 1

Kesesuaian Kecakapan Keahlian SDM PT S&F *Garmen Manufacturing*



Sumber : Data yang diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan data tersebut, menunjukkan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan yang dapat memengaruhi kecakapan dalam bekerja terkait kompetensi. Hasil analisis memiliki nilai terbesar pada bagian divisi produksi yakni terdapat 6 karyawan yang dialokasikan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Hal ini disebabkan walaupun perusahaan telah menggunakan teknologi ke dalam produksi mereka, tetapi sebagian besar karyawan hanya bersifat *user* dengan kualifikasi pendidikan SMA sederajat. Sedangkan divisi ini masih membutuhkan kompetensi yang lebih terkait perawatan mesin untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan apabila mesin mereka berjalan dengan baik.

Hasil wawancara kepala divisi menunjukkan bahwa beberapa karyawan tidak memiliki *background* administrasi untuk mengelola data *input* dan *output* perusahaan hingga bagian *quality control* yang beberapa kali tidak berhasil *mengsortir* produk sehingga bisa saja ditemui cacat ketika produk sampai di konsumen. Tidak hanya faktor kompetensi, terdapat faktor lainnya yang memengaruhi kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional (Swandari, 2019). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shalahuddin, (2018) menyebutkan bahwa 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.

Beberapa indikator keberhasilan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional yakni rasa hormat yang diberikan oleh karyawan sehingga memiliki kharisma kepemimpinan, mampu meningkatkan optimisme karyawan, hingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Pradana Lutfiyanto *et al.*, 2020). PT. S&F *Garmen Manufacturing* memiliki gaya kepemimpinan yang sebenarnya sudah cukup baik dimana setiap pemimpin divisi telah melaksanakan tugasnya. Akan tetapi, perusahaan tidak menutup kemungkinan untuk terjadinya miskomunikasi selama operasional perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi, apabila terjadi miskomunikasi antara karyawan dan atasan seringkali disebabkan oleh proses komunikasi yang terkendala atau tidak tersampaikan dengan baik. Secara ideal, seharusnya pemimpin dapat memastikan informasi tersampaikan dengan baik di bawah pengawasannya sehingga produksi tidak mengalami kendala. Kondisi ini akan berdampak semakin buruk apabila perusahaan tidak memiliki strategi dimana hal ini berpotensi untuk membentuk pola kerja yang tidak efisien akibat proses komunikasi yang tidak berjalan baik.

Kemudian, faktor berikutnya yang dapat memengaruhi kinerja bisa saja melalui faktor kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan didefinisikan sebagai hal yang bersifat individual dengan perbedaan tingkat kepuasan tertentu yang saling berbeda. Penelitian Pradipta & Suwandana, (2019) menyimpulkan bahwa kepuasan karyawan memengaruhi bagaimana kinerja mereka. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja dengan level tinggi maka berpeluang untuk terjalannya *employee engagement* dan loyalitas pada perusahaan untuk menghasilkan yang terbaik.

Kepuasan karyawan dapat diperoleh dari beberapa faktor seperti kompetensi, kompensasi, hingga jaminan lainnya yang dapat diberikan oleh perusahaan sebagai timbal balik dari kinerja mereka (Sabrina, 2021). Penelitian Sinaga & Wahyanti, (2019) menyebutkan bahwa adanya jenjang karir maupun pelatihan kompetensi pun dapat memengaruhi bagaimana kepuasan karyawan dapat terjalin. Lingkungan yang kondusif dan kepemimpinan atasan juga dapat memengaruhi kepuasan karyawan untuk memperoleh lingkungan yang saling menghormati dan mendukung (Rosdyanti & Suwanto, 2020).

Kepuasan karyawan yang tidak dipenuhi dengan baik tentu berpotensi mengganggu proses produksi. Sebagai contoh, karyawan akan kehilangan fokus, merasa bosan hingga tidak memiliki keterikatan dengan tanggung jawab pekerjaan apabila mereka merasa gaji mereka tidak sesuai. Sehingga berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini pun akan menganalisis sejauhmana progam dan upaya perusahaan untuk memenuhi kepuasan mereka.

Secara keseluruhan berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini dilakukan berdasarkan adanya dua alasan yaitu: (1) adanya penelitian permasalahan pada perusahaan S&F *Garmen Manufacturing* seperti pada tabel 1.1 dimana terjadi adanya ketidakstabilan produksi *output* dan juga jam kerja pada perusahaan (2) dapat diketahui bahwa S&F *Garmen Manufacturing* masih memiliki beberapa kekurangan dari kompetensi, implementasi kepemimpinan transformasional hingga kepuasan karyawan yang mengakibatkan produksi tidak stabil pada periode tertentu. Sehingga peneliti memilih untuk mengangkat topik penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan**

Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan S&F *Garmen Manufacturing* Denpasar”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan maka penelitian ini memiliki beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan S&F *Garmen Manufacturing*?
- 2) Bagaimana kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan S&F *Garmen Manufacturing*?
- 3) Bagaimana pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan S&F *Garmen Manufacturing*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini memiliki beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan S&F *Garmen Manufacturing*
- 2) Menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan S&F *Garmen Manufacturing*?
- 3) Menganalisis pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan S&F *Garmen Manufacturing*?

1.4 Manfaat Penelitian

1) Kegunaan Teoritis

Penelitian diharapkan dapat menjadi sumber referensi di bidang manajemen sumber daya manusia sehingga dapat secara empiris mengkaji bagaimana pengaruh kompetensi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2) Kegunaan Praktis

Penelitian ini disusun untuk memberikan manfaat praktis pada:

a. Bagi peneliti

Penelitian bermanfaat menjadi sumber referensi terkait prosedur penelitian bagaimana menganalisis pengaruh kompetensi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi perusahaan

Penelitian diharapkan dapat menjadi acuan dan referensi perusahaan untuk memperbaiki dan meningkatkan produksi yang berhubungan dengan variabel kompetensi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory adalah teori yang dikemukakan oleh Edwin Locke di tahun 1978. Teori ini didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran meliputi ide-ide akan masa depan dan keadaan yang diinginkan memainkan peran penting dalam bertindak. *Goal setting theory* menegaskan bahwa individu dengan sasaran yang lebih spesifik serta akan menantang kinerjanya akan lebih baik dibandingkan dengan sasaran yang tidak jelas. Teori ini berasumsi bahwa ada hubungan secara langsung antara sasaran yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Sasaran yang ditetapkan secara jelas dapat menimbulkan tingkat kinerja yang lebih baik. Dalam penetapan sasaran dibutuhkan seorang pemimpin untuk membantu dan memberi arahan yang dibutuhkan pegawainya dalam menciptakan kecukupan informasi yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai sasaran dan dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan.

Goal Setting Theory mengemukakan bahwa perilaku individu dikendalikan oleh pemikiran dan niat seseorang. Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan memengaruhi perilaku kerjanya. Sasaran dapat diartikan sebagai target atau tingkat pencapaian yang diinginkan oleh individu. Apabila seseorang berkomitmen untuk mencapai

tujuannya, hal ini akan memengaruhi tindakan mereka dan, pada akhirnya, hasil kerjanya. Teori ini juga menegaskan bahwa menetapkan tujuan yang menantang dan dapat diukur akan meningkatkan kinerja, asalkan individu memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai.

Latham dan Yukl dalam buku Kriyantono (2017:244) Menyatakan bahwa sebuah tujuan (*Goal*) adalah sesuatu yang ingin dicapai oleh seseorang secara sadar. Penetapan tujuan adalah tindakan sederhana, tetapi kesederhanaan ini tidak dapat dianggap sepele, melainkan memerlukan perencanaan yang matang. Dengan menetapkan tujuan yang spesifik, seseorang dapat membandingkan apa yang telah dicapai dengan tujuan tersebut, dan kemudian menilai posisinya saat ini. Menetapkan tujuan memungkinkan individu untuk membandingkan hasil kerjanya saat ini dengan hasil kerja di masa lalu, yang dapat memberikan motivasi untuk berusaha lebih keras demi mencapai rencana tersebut (Sugiyono, 2010).

Berdasarkan penemuan dan prinsip yang dikemukakan ini, dapat diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal, diperlukan adanya keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Dengan menerapkan pendekatan *goal setting theory* ini, maka jika karyawan memiliki tujuan yang jelas dan menantang, mereka cenderung bekerja lebih keras dan fokus untuk mencapainya. Hal ini dapat meningkatkan kinerja mereka secara signifikan.

Pada penelitian ini, pendekatan *goal setting theory* digunakan untuk dapat memecahkan permasalahan yang menjadi tujuan penelitian ini, sehingga membantu peneliti untuk mengetahui pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan sehingga dapat

memiliki tujuan yang jelas dan menantang, sehingga teori ini dapat menegaskan bahwa menetapkan tujuan yang menantang dan dapat diukur akan meningkatkan kinerja, asalkan individu memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai serta memiliki kepuasan kerja yang didapatkan di tempat kerja.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Sedarmayanti (2019), mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat observasi faktor yang memengaruhi kinerja tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang memengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung. Memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai karyawan baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Shalahuddin, 2018).

Penelitian yang dilakukan Susanto & Siwalankerto, (2019) menyatakan kinerja karyawan dianggap dapat memengaruhi, karena mengukur seberapa

banyak mereka memberi hasil kerja yang positif kepada organisasi. Kinerja karyawan yang positif dapat tercapai, jika perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau perwujudan kerja nyata yang ditampilkan dari berbagai upaya baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dapat dipertanggung jawabkan sesuai perannya di dalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa memengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai.

Dari uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, Davis dalam Siagian & Khair, (2017:67) adapun faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

a) Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan

kemampuan *reality (knowledge skill)*. Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Dapat disimpulkan bahwa faktor dari kinerja karyawan ialah kemampuan dan motivasi pada karyawan.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Dalam buku Sopiah dan Sangadji (2018:351) menyatakan terdapat lima indikator pengukuran kinerja karyawan, yaitu:

a) Kualitas

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

b) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan biasanya dinyatakan dalam istilah

seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

d) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawannya mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Sedangkan indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Fadel (2016:195) terdiri dari 5 indikator yaitu :

a) Pemahaman atas tupoksi

Karyawan dalam menjalankan tupoksi, harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

b) Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

c) Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan dan mengikuti metode kerja yang ada.

d) Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga

harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.

- e) Kerjasama Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja adalah untuk mengukur suatu kinerja karyawan pada perusahaan.

2.1.3 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Shalahuddin, (2018) menyatakan bahwa kompetensi merupakan dimensi perilaku yang memengaruhi kinerja, kompetensi berhubungan dengan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dimiliki seseorang, semakin tinggi kemampuan seseorang karyawan dalam bekerja maka, semakin tinggi pula kinerjanya, jadi kompetensi pada karyawan sangat berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Spencer (2020) kompetensi merupakan suatu pengetahuan yang terlihat bagi seseorang dan menjadikannya sebagai suatu cara pola untuk berpikir dan bersikap dalam segala hal dan pada periode yang panjang. Wibowo, (2016) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerja. Kompetensi diartikan sebagai kemampuan kerja setiap individu yang mencakup berbagai aspek yaitu aspek pengetahuan keterampilan dan tingkat pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan UU Tata Usaha Nomor 13 Tahun 2003 (Edison, 2007:141). Kompetensi menjadi suatu pengetahuan keahlian,

kemampuan, maupun karakteristik suatu individu yang memengaruhi dan menunjang pekerjaan (Abdi & Rasmansyah, 2019).

Dapat disimpulkan dari beberapa pendapat para ahli, bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dilandasi atas keterampilan, pengalaman dan pengetahuan yang dijadikan sebagai suatu pedoman dalam melakukan tugasnya yang dapat meningkatkan kinerja sehingga kompetensi menjadi begitu penting untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Michael Zwell (2016:56), sebagai mana dikutip dalam buku Wibowo mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut.

a) Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

b) Keahlian atau Keterampilan

Keahlian atau keterampilan seseorang dilakukan dengan cara dilatih, dipraktikkan dan dikembangkan dalam bidang yang sesuai.

c) Pengalaman

Menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari dan dikembangkan berdasarkan pengalaman yang diperoleh.

d) Karakteristik Seseorang

Tergantung dengan sifat yang dimiliki seseorang dapat memungkinkan maupun menghambat terbentuknya kompetensi seseorang.

e) Motivasi

Desakan dan apresiasi terhadap karyawan, dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang.

f) Kapasitas Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

3. Indikator Kompetensi

Wibowo (2017:06) mengemukakan bahwa kompetensi memiliki beberapa indikator yaitu:

a) Pengetahuan

Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi:

- (1) Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.
- (2) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.

b) Keterampilan

Keterampilan seseorang meliputi:

- (1) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulis.

(2) Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

c) Sikap

Sikap seseorang meliputi:

(1) Kemampuan dalam berkomunikasi, dalam berkreaitivitas, dalam bekerja.

(2) Semangat kerja yang tinggi.

Sedangkan Mangkunegara (2017:13) mengemukakan bahwa ada beberapa indikator kompetensi sebagai berikut:

a) Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

b) Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

c) Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

d) Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain- lain).

e) Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

f) Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Magdalena, (2016) mengemukakan kepemimpinan transformasional ialah suatu kepemimpinan di mana pemimpin memberi motivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan dengan meningkatkan rasa pentingnya terhadap bawahannya dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu membuat bawahannya menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan terikat terhadap kepentingan tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas. Burns dalam Northouse (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin.

Gaya kepemimpinan transformasional yang murni yang dikemukakan Bass dan Steidlmeier dalam Norhuse (2016) yaitu kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Kepemimpinan transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain. Robbins & Judge (2015) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai peran pemimpin yang menginspirasi para karyawannya untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh secara mendalam terhadap para karyawannya.

Kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Danim dalam Siregar (2015:12) menyatakan kepemimpinan transformasional yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahannya untuk lebih positif atau lebih baik dari apa yang dikerjakan dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Tiga konsep yang memengaruhi kepemimpinan yang dikemukakan oleh (Muhith, 2013) adalah sebagai berikut:

a) Faktor Kemampuan Individu

Dalam kepemimpinan, faktor kemampuan individu seperti kompetensi yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap proses kepemimpinannya. Secara konsep kepemimpinan pada umumnya

terpusat pada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya. Pada perkembangannya, pemimpin didasarkan pada beberapa kelebihan yang tidak dimiliki oleh orang lain seperti halnya kecerdasan, tingkat pendidikan, tanggung jawab, aktivitas dan partisipasi sosial serta status ekonomi dan sosial.

b) Faktor Jabatan

Seorang pemimpin tentu harus mengetahui bagaimana memposisikan dirinya pada jabatan yang dimilikinya. Hal ini berkaitan dengan aturan dan norma yang diberlakukan di masing-masing organisasi. Hal penting yang perlu dipahami bahwa seorang pemimpin tidak dapat bekerja sendiri melainkan harus selalu berada dalam lingkungan sosial yang dinamis. Pemimpin harus memiliki citra dan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Oleh karena itu penting bagi pemimpin untuk memahami konsep peran (*role concept*) dan tanggap terhadap situasi eksternal.

c) Faktor Situasi dan Kondisi

Untuk mencapai kepemimpinan yang efektif, kebutuhan tipe kepemimpinan variatif berdasarkan situasi dan kondisi yang sedang terjadi. Pemimpin harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi dari bawahannya. Jika tidak demikian, maka yang akan muncul bukan komitmen atau kepatuhan pegawai, melainkan resistensi atau perlawanan dari para bawahan yang menyebabkan kepemimpinan menjadi tidak efektif.

3. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Bass, (1999) menyatakan, ada 4 indikator kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut:

a) Pengaruh Idealisme

Diukur dari sejauh mana para pemimpin dapat berperilaku secara karismatik yang mendorong pengikut mereka untuk mengagumi, menghormati, mempercayai dan mengidentifikasi mereka. Pemimpin dengan *idealized influence* yang tinggi akan berani mengambil resiko, mampu bersikap konsisten, serta menerapkan standar tinggi pada moral dan etika. Pemimpin memposisikan diri sebagai *role model* untuk bawahannya.

b) Motivasi Inspirasional

Diukur dari sejauh mana pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik bagi pengikut mereka. Pemimpin bersikap dengan cara memotivasi dan menginspirasi para bawahannya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaannya. Pemimpin dengan *inspirational motivation* yang tinggi mampu mengkomunikasikan dengan jelas harapan-harapan yang diinginkan oleh para bawahannya, menunjukkan komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan serta bersedia untuk berbagi visi dengan bawahannya.

c) Stimulasi Intelektual

Diukur dari sejauh mana para pemimpin membantu dan mendorong pengikut untuk menantang asumsi mereka dan meminta gagasan mereka. Pemimpin memberikan stimulasi kepada bawahannya untuk berusaha menjadi seseorang yang inovatif dan kreatif dengan cara

aktif bertanya. Ide-ide baru serta pemecahan masalah yang kreatif digali dari bawahannya dalam upaya menemukan solusi.

d) **Pertimbangan Individual**

Diukur dari sejauh mana pemimpin dapat memahami kebutuhan dari pengikut mereka, bertindak sebagai instruktur dan mendengarkan kekhawatiran mereka. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai konselor atau mentor dengan tujuan untuk memberikan perhatian khusus kepada bawahan secara individual untuk berprestasi dan berkembang

Adapun indikator kepemimpinan transformasional yang dikemukakan (Budiman, 2017):

- a) *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- b) *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- c) *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
- d) *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam

perusahaan.

2.1.5 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Romawati, *et al.*, (2022) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan pegawai. Sedangkan Verawati Wote & Patalatu (2019) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Sutardy & Effendi (2022) menyatakan dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subjektif dan merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap pegawai secara subjektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan. Salah satu sarana penting pada sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan.

Berdasarkan hasil pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Davies & Fisher, (2018) yaitu sebagai berikut:

a) Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

b) Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

c) Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Hasibuan (2018:182) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja antara lain :

a) Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan

kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b) Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan harapan mereka, bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Demikian pula dengan promosi, pegawai berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan, pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan.

c) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Studi-studi menyatakan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Tempertur, cahaya,

kebisingan dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak terlalu ekstrim. Disamping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah dengan fasilitas yang lebih bersih dan *relative modern*, dan dengan peralatan yang memadai.

d) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan menghantar kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku studi mendapatkan bahwa kepuasan kerja pegawai meningkat bila pimpinan bersikap ramah dan memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Kesesuaian pribadi pada pekerjaan.

e) Kesesuaian pribadi pada pekerjaan

Pegawai yang tipe kepribadiannya *kongruen* (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut yang berakibat adanya pencapaian kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Sedangkan Indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah indikator

- indikator yang dikembangkan oleh Afandi (2018) yang meliputi antara lain :

- a) Kepuasan terhadap gaji, yaitu senang atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima.
- b) Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
- c) Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
- d) Kepuasan terhadap supervisor, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.
- e) Kepuasan terhadap pekerjaan, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan permasalahan yang muncul dalam pembahasan diatas, maka peneliti akan melakukan pengamatan lebih lanjut berdasarkan penelitian terdahulu. Untuk membandingkan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian ini maka akan dilakukan studi literatur yang berfungsi untuk menyelesaikan permasalahan yang akan timbul. Peneliti mengkaji studi literatur yang terdiri dari 15 jurnal yang dapat dijadikan acuan untuk dipahami dan dipelajari. Baik penelitian-penelitian yang dilakukan terdahulu secara langsung maupun tidak langsung yang juga memiliki kesamaan arah dan tujuan penelitian.

- 1) Putra *et al.*, (2019) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Transformational Leadership, Work Discipline and Competence on Employee Performance PT. Ice Cream Campina Surabaya*”. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. *Ice Cream Campina Surabaya*. Dengan menggunakan

sampel jenuh (sensus) sebanyak 55 responden. Teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuisioner, teknik analisis data adalah pendekatan kuantitatif dan teknik analisis regresi linier berganda, uji validitas, uji determinasi, uji reliabilitas dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. *Ice Cream Campina* Surabaya. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak pada lokasi penelitian dan variabel independen yaitu *employee performance*.

- 2) Isrokin & Adriani (2022) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Construction & Engineering Department Petrochina International Jabung Ltd Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi”. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan analisis yang digunakan SmartPLS 3.0. penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 74 orang. Teknik pengumpulan data dalam ini adalah kuesioner, wawancara dan oservasi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. perbedaan studi ini dengan topik penelitian yang dipilih terletak pada lokasi penelitian dan juga cakupan variabel yang

menggunakan variabel mediasi berupa kepuasan kerja.

- 3) Manurung (2020) melakukan penelitian dengan judul "*The Effects of Transformational Leadership, Competence and Compensation on Work Motivation and Implications on the Performance of Lecturers of Maritime College in DKI Jakarta*". Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan metode sensus dengan menggunakan instrumen penelitian angket. Populasi dalam penelitian ini adalah Dosen Sekolah Tinggi Kelautan Wilayah DKI Jakarta. Dengan menggunakan sampel sebanyak 290 responden. Teknik analisis data adalah pengujian hipotesis dilakukan dengan *structural equation modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak pada lokasi penelitian, variabel independen yaitu *performance of lecturers* dan juga metode penelitian yang menggunakan pengujian hipotesis dilakukan dengan *structural equation modeling* (SEM).
- 4) Edward & Kaban (2020) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Transformational Leadership and Competence on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variabel*". Metode yang digunakan adalah metode *probability sampling* yaitu proporsional random sampling. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Waruna Shipyard Indonesia. Dengan menggunakan

sampel sebanyak 130 responden. Teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, teknik analisis data adalah analisis *structural equation modelling* (SEM) dengan program *smartpls*, uji validitas, uji reliabilitas instrumen dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waruna *Shipyards* Indonesia. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan variabel tambahan yaitu *job satisfaction* sebagai variabel *intervening*.

- 5) Saban, *et al.*, (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Impact of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture on Job Satisfaction and Employee Performance: The Case of Four Star Hotels*”. Metode yang digunakan adalah metode rumus *slovin*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Hotel Bintang Empat di Sulawesi Selatan. Dengan menggunakan sampel sebanyak 345 responden. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, kuesioner, angket, wawancara dan dokumentasi, teknik analisis data adalah analisis statistik deskriptif, analisis *structural equation modeling* (SEM) dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan Hotel Bintang Empat di Sulawesi Selatan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak pada lokasi penelitian dan juga salah satu variabel dependen yaitu *work ethics, competencies*.

- 6) Azhari *et al*, (2021) “Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan The effect of job satisfaction on employee performance”. Penelitian ini menggunakan teknik survey. Analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan cara menganalisis data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan rumus regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh angka signifikan F hitung $0,441 > 0,05$ dan nilai R Square 0,015. Besarnya koefisien korelasi yaitu 0,257 atau 25,7%. Hasil persamaan regresi sederhananya adalah $Y = 41,633 + 0,086X$ yang artinya bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. perbedaan studi ini dengan penelitian ini yakni terdapat pada lokasi penelitian dan juga penggunaan variabel *independent* yang terlalu sempit berupa kepuasan kerja saja.
- 7) Alrowwad, Abualoush, & Masa'deh (2020) melakukan penelitian dengan judul “Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance”. Metode yang digunakan adalah *structural equation modelling* (SEM). Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 350 dengan jumlah sampel menjadi 298. Penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden dengan persentase 85.14% menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan transaksional tidak begitu

memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. perbedaan studi ini dengan topik penelitian yang dipilih terletak pada lokasi penelitian dan juga cakupan variabel meliputi kepemimpinan transformasional, transaksional hingga budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan metode SEM sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan kuantitatif statistik berupa uji hipotesis tertentu.

- 8) Yafi, *et al.*, (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Impact of Green Training on Environmental Performance through Mediating Role of Competencies and Motivation*”. Metode yang digunakan adalah teknik *convenience*, metode *cross-section* dan *longitudinal*. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen, staf administrasi dan yang bekerja di Universitas Negeri dan Swasta yang berlokasi di Malaysia. Dengan menggunakan sampel sebanyak 305 responden. Teknik pengumpulan data dengan cara melakukan survei *online* yang dilakukan di Universitas Negeri dan Swata di Malaysia, teknik analisis data menggunakan *software* SPSS *versi* 25 dan *Smart PLS versi* 3, pengujian hipotesis. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja lingkungan Universitas Negeri dan Swasta di Malaysia. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak pada variabel independennya yaitu *competencies and motivation*.
- 9) Rachman (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Transformasional Leadership, Competence at work, and Job*

Characteristic on The Employee Performace through Organizazional Commitment: A Social Exchange Perspective". Metode yang digunakan adalah metode survei dengan teknik deskriptif dan *asosiatif eksplanatif*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PELNI. Dengan menggunakan sampel sebanyak 253 responden. Teknik pengumpulan data dengan cara menggunakan rumus *slovin*, survei untung mengumpulkan data primer, teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial, teknik *structural equation modeling* (SEM), pengujian hipotesis. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PELNI. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak pada lokasi penelitian dan metode analisisnya yaitu teknik *structural equation modeling* (SEM).

- 10) Nabawi (2019) dalam penelitiannya "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". Penelitian dengan metode kuantitatif. Pada penelitian ini populasi dan sampelnya adalah seluruh Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang yang berjumlah 81 orang. Data dianalisa menggunakan rumus regresi linear berganda Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan dengan studi ini

terletak pada lokasi penelitian dan juga variabel independent yang meliputi lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja saja.

11) Wangloan, *et al.*, (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Transformational Leadership, Professional Ethics, and Work Competence on Organizational Commitment and Its Implications for the Performance of Ship Safety*”. Metode yang digunakan adalah metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pengawas Keselamatan Kapal di Wilayah Kerja Koordinasi Kantor Kesyahbandara Utama Tanjung Priok Kementerian Perhubungan. Dengan menggunakan sampel sebanyak 264 responden. Teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* SPSS dan *Lisrel*, uji validasi dengan analisis faktor KMO, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronback* dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak pada variabel independennya yaitu *implications for the performance*.

12) Herwina (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Competence on Employee Performance: Investigation of Automotive Companies*”. Metode yang digunakan adalah metode sampel sensus (jenuh). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Alfa *Scorpii* Ari Tiris, Jl Raya Pekanbaru-Bangkinang, Riau. Dengan

menggunakan sampel sebanyak 44 responden. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Alfa *Scorpii* Ari Tiris. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak pada lokasi penelitian.

- 13) Rizki Aulia, *et al.*, (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Human Resources Competence, Organizational Culture Influence and Transformational Leadership Style on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction as Intervening Variabel at Pdam Tirtanadi Medan*”. Metode yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi sumber daya manusia, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak pada variabel tambahan berupa variabel *intervening* yaitu *job satisfaction*.
- 14) R. Putra & Swanto (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Competency, Career Development, Compensation and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of Public Junior High School Teachers in Bangkok District, Rokan Hilir Regency*”. Metode yang digunakan adalah metode sensus dan *structural equation modeling* (SEM) dengan aplikasi *smart PLS*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP Negeri di Bangko. Dengan menggunakan sampel sebanyak 79 responden.

Teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, teknik analisis data adalah analisis deskriptif, uji validasi, uji reliabilitas dan analisis persamaan struktural dan hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak pada variabel independen yaitu *Performance Of Public* dan juga metode analisisnya yaitu metode yang digunakan adalah metode sensus dan *structural equation modeling* (SEM).

- 15) Romawati *et al.*, (2022) melakukan penelitian dengan judul “*Analysis of Transformational Leadership Style and Job Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variabels in Ijen Suites Resort and Convention Hotel Malang*”. Metode yang digunakan adalah metode sensus. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Ijen Suites Resort and Convention Malang. Dengan menggunakan sampel sebanyak 93 responden. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, kuesioner, teknik analisis data adalah analisis regresi linier berganda dengan program SPSS, analisis jalur (SPSS versi 23). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Ijen Suites Resort and Convention Hotel Malang. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak

pada variabel tambahan yaitu *job satisfaction* sebagai variabel *intervenin*.

