

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Amirullah (2018: 167) kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan

Menurut Rivai (2019: 4) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas–aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Menurut Gorda (2019: 151) Kepemimpinan adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2018: 197) Kepemimpinan adalah “seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Armstrong (2017: 94) kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh yang terjadi dalam suatu kelompok, dan ini melibatkan pencapaian tujuan.

Menurut House dalam Yukl, (2018: 4) mengatakan Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Dapat diambil kesimpulan bahwa Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain ke arah tercapainya tujuan tertentu.

2.1.1.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Amirullah (2018: 166) terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

1. Fungsi penentu arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelola dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuan yang harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sasaran dan perasaan yang ada.

Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pemimpin dan organisasi.

2. Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengarahkan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan sebagai pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, instansi pemerintah yang terkait.

3. Fungsi sebagai komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator lebih ditekankan kepada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4. Fungsi sebagai mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menunjuk kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

5. Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, system alokasi daya dan tenaga, serta dilakukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku, dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Dengan kata lain diperlukan integrator (pemimpin) terutama pada hirarki puncak organisasi.

2.1.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Berikut pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli diantaranya:

Menurut Thoha (2018: 49) Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Menurut Rivai (2019: 42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Kartini (2019: 34) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu pola perilaku yang ditampilkan sebagai pimpinan ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena perilaku yang diperlihatkan oleh bawahan pada dasarnya adalah respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan pada mereka. Gaya kepemimpinan lainnya didefinisikan sebagai teknik-teknik gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan

kewenangan dan kekuasaan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Suyanto, 2018: 78).

Gaya Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan memengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2017: 42). Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2018: 52)

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.4 Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Sudarwan (2017: 75) Otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau

rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.

Menurut Thoha (2018: 49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Menurut Sudarwan (2017: 75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin;
- b. Bawahan oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru;
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah;
- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja;
- e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan;
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan (2017: 75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bawah hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai.

Menurut Thoha (2018: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Sudarwan (2017: 76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu;
- b. Bawahan oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab;
- c. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan;
- d. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan (2017: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Menurut Sudarwan (2017: 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri;
- b. Mengiyakan semua saran;
- c. Lambat dalam membuat keputusan;

- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan;
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain.

(Robbins, 2016: 141) mengategorikan jenis stres menjadi 2 (dua) , yaitu Eustres dan Distres.

1. Eustres adalah respon terhadap stres sehat, positif dan membangun kesejahteraan individu, kemampuan adaptasi, dan tingkat performa yang tinggi;
2. Distres adalah respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif dan merusak. Hal tersebut termasuk tingkat ketidakhadiran yang tinggi, penurunan prestasi, dan kondisi kesehatan tubuh yang menurun.

2.1.1.5 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Transformasi adalah proses dimana segala sesuatu yang berkaitan Kepemimpinan Transformasional dipandang sebagai salah satu kepemimpinan yang *representative* dengan tuntutan era desentralisasi. Di era desentralisasi ini memberikan banyak keuntungan bagi para pemimpin yang kreatif untuk mengembangkan lembaganya karena pemimpin akan lebih leluasa mengeksplorasi visi tanpa dibatasi oleh juklak dan juknis yang untuk hal-hal tertentu dapat membatasi kreativitas.

Menurut (El Widdah, Suryana, dan Musyaddad, 2012: 85) yaitu: kepemimpinan yang mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya

dengan; (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan sendiri dan (c) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Menurut (O’Leary, 2018: 21) “kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui status. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Robbins, 2016: 98). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka menurut (Yukl dalam Emron Edison dkk, 2016: 98).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Indra Kharis, 2015).

Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan

organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka (Emron Edison dkk, 2016: 98)

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

2.1.1.6 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

(Indra Kharis, 2015) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Menurut (Emron Edison dkk, 2016: 98) ada beberapa karakteristik pemimpin transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas.

Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.

2. Kepedulian.

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.

3. Merangsang anggota.

Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.

4. Menjaga kekompakan tim.

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.

5. Menghargai perbedaan dan keyakinan.

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

2.1.1.7 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut (Indra Kharis, 2015):

1. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Menurut Kartini (2019: 34) indikator dari gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain

tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang relatif. Beberapa orang merasakan kepuasan ketika dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Sedangkan beberapa orang lainnya merasakan kepuasan ketika hasil kerja dan usahanya mendapatkan reward yang setimpal. Kepuasan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaannya sendiri yang dikemukakan oleh Handoko (dalam Sutrisno, 2016: 75). Kreitner dan Kinicki juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan (dalam Hamali, 2018: 201). Sedangkan Locke (dalam Wijono, 2018: 121) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan.

Robbins dan Judge (dalam Indrasari, 2017: 38) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu dalam bekerja.

Setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda, tingkat kepuasannya pun juga berbeda. Sementara itu, Siagian (dalam Sule & Priansa, 2018: 170) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang pegawai terhadap pekerjaannya. Artinya, secara umum seseorang yang memiliki rasa puas akan pekerjaannya mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi tempat ia bekerja. Sebaliknya, orang yang tidak memiliki rasa puas akan pekerjaannya cenderung akan bersikap negatif. Byras dan Rue (dalam Sule & Priansa, 2018: 170) juga mengatakan, bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi yang efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat ataupun perlahan.

Davis dan Newstrong (dalam Hambali, 2015: 243-244) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sedangkan Howl dan Diboye memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan tingkat rasa suka atau tidak suka terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya (dalam Hambali, 2015: 235).

Menurut Gibson (dalam Hamali, 2018: 201) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan yang dilakukan. Sependapat dengan Gibson, Luthan mengatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada persepsi seseorang dalam melaksanakan tugasnya ditempat kerja (dalam Usman, 2016: 499).

Dapat disimpulkan dari berbagai pendapat tersebut bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan dan sikap seorang pegawai terhadap pekerjaannya,

yang memiliki sifat positif berarti mempunyai rasa kepuasan kerja yang tinggi dan begitupun sebaliknya, sikap negatif merupakan rasa ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaannya itu sendiri.

2.1.2.2 Dimensi – Dimensi Kepuasan Kerja

Wexley dan Yukl (dalam Indrasari, 2017: 45) menyatakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri tujuh dimensi yakni sebagai berikut:

1. Kompensasi.

Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.

2. Supervisi.

Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Pekerjaan itu sendiri.

Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai dalam organisasi yakni *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback*, akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Hubungan dengan rekan kerja.

Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.

5. Kondisi kerja.

Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

6. Kesempatan memperoleh perubahan status.

Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai.

7. Keamanan kerja.

Rasa aman didapatkan pegawai dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan suatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

Luthans (2017: 244) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi enam dimensi yakni gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaji.

Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh pegawai tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi.

Oleh karena itu gaji yang diterima pegawai haruslah memenuhi kebutuhan nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, diberikan secara adil, dan bersifat dinamis.

2. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan harus menarik bagi pegawai, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang terlalu mudah memberikan rasa jenuh, akan tetapi pekerjaan terlalu berat membuat pegawai tertekan.

3. Promosi.

Merupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi di dalam organisasi. Promosi diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Kesempatan promosi ini memberikan pengaruh yang bervariasi terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

4. Kelompok kerja.

Teman kerja yang ramah dan mudah diajak kerjasama memberikan kepuasan kerja bagi pegawai lainnya. Teman kerja seperti ini jika terjadi secara merata diantara kelompok kerja akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya pegawai mendapat kepuasan kerja.

5. Pengawasan.

Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap pegawai dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi pegawai. Pengawasan yang memberikan perhatian terhadap kepentingan pegawai dan mengajak

pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan pegawai sendiri akan sulit dilupakan pegawai.

6. Kondisi Kerja.

Jika kondisi kerja bagus individu akan mudah menyelesaikan pekerjaannya.

Jika kondisi kerja buruk individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan.

Darojat (2015), kepuasan kerja berfokus pada sikap karyawan terhadap pekerjaan, ini memiliki tiga dimensi penting, antara lain:

1. Kepuasan kerja dapat diukur dengan respon emosional terhadap situasi kerja, karena itu tidak dapat dilihat, dan itu hanya dapat disimpulkan.
2. Kepuasan kerja adalah terkait dengan apa yang Anda dapatkan sebagai hadiah dan apa yang Anda harapkan untuk mendapatkan.
3. Kepuasan kerja berhubungan dengan dimensi pekerjaan. Ini dapat dinatakan dalam hal pekerjaan konten, remunerasi, sikap rekan kerja, dan peluang pertumbuhan pekerjaan yang mampu menyediakan dalam hal promosi.

Berdasarkan pemaparan dimensi yang menggambarkan kepuasan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa dimensi yang menggambarkan kepuasan kerja adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, dan kesempatan memperoleh perubahan status.

2.1.2.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Orang berpendapat bahwa gaji atau upah yang merupakan kompensasi merupakan faktor utama munculnya kepuasan kerja. Padahal banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan faktor-faktor itu sendiri memiliki

peranannya dalam kepuasan kerja pegawai. Adapun faktor-faktor (dalam Sutrisno, 2016: 79) yang menyebabkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Kedudukan.

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

2. Pangkat.

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerja tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

3. Jaminan finansial dan sosial.

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan.

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja.

Kreitner dan Kinicki menyatakan lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja (dalam Sule & Priansa, 2018: 183), yaitu:

1. Pemenuhan Kebutuhan.

Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan.

Model ini menyatakan, bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan pemenuhan harapan. Pemenuhan harapan menverminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh pegawai dalam mengemban pekerjaan.

3. Pencapaian Nilai.

Kepuasan merupakan hasil dari presepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penring.

4. Keadilan.

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen Genetik.

Model ini didasarkan pada keyakinan, bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik yang ada dan menjadi bawaan pegawai.

Robbins (dalam Usman, 2016: 499-500) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang

2. Imbalan yang setimpal.

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijaksanaan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan level keterampilan individu dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi akan muncul. Serupa karyawan mencari kebijaksanaan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Jika individu-individu yang menganggap keputusan-keputusan promosi dalam perusahaan secara terbuka dan adil, maka setiap orang berpeluang meraih kepuasan dalam pekerjaan.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik.

4. Mitra kerja yang mendukung.

Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata.

2.1.3 Komitmen Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja

yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen pegawai memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang manajer maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Timothy A. Judge., 2016: 462). Komitmen organisasional sebagai derajat dimana pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Mathis dan Jackson dalam Sopiha, 2018: 155). Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan sebuah organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Gibson, et. al, 2012).

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi adalah tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasi dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan

akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

2.1.3.2 Indikator Komitmen Organisasi

Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Komitmen dalam organisasi dapat diartikan sebagai sikap atau perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan kesetiaan atau loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi.

Pada dasarnya pegawai itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda (Allen & Meyer, 2013: 232). Terdapat 3 (tiga) komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. Komponen *affective commitment*

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Komponen afektif menunjukkan suatu kelekatan secara emosi maupun psikologis dan hasrat untuk mengidentifikasikan diri dengan organisasi. Seseorang menjadi anggota organisasi karena dia menginginkan sesuatu, hal ini meliputi keadaan emosional dari pegawai untuk menggabungkan diri, menyesuaikan diri, dan berbau langsung dalam organisasi. Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu keadaan secara afektif

atau emosional terhadap organisasi dimana kekuatan komitmen individu diidentifikasi dengan keterlibatan dan kenyamanan anggota organisasi.

2. Komponen *continuance commitment*

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Komponen kontinuitas yaitu komitmen yang didasarkan pada penghargaan yang diharapkan pegawai untuk dapat tetap menjadi anggota organisasi karena dirinya merasa membutuhkan. Komitmen kontinuitas dapat diartikan sebagai keterikatan yang konsisten dalam beraktivitas didasarkan pada penghargaan individu terhadap apa yang telah diberikan kepada organisasi.

3. Komponen *normative commitment*

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Seseorang menjadi anggota organisasi karena sebuah tanggungjawab dalam melakukan sesuatu kewajiban untuk tetap tinggal dalam sebuah organisasi. Komponen normatif komponen yang timbul sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi yang menekankan kepatuhan untuk setia kepada pemberi kerja karena kompensasi yang diterima (misalnya

beasiswa tugas belajar) sehingga membuat individu merasa wajib untuk membalasnya.

Berdasarkan paparan teori yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan, komitmen organisasi suatu kekuatan dan syarat yang melibatkan individu/pegawai dalam suatu organisasi yang meliputi kepercayaan, keinginan dan kemauan dalam menjalankan kewajibannya serta kesuksesan dalam melibatkan diri terhadap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan ketiga aspek komitmen tersebut di atas, maka antara aspek yang satu dengan yang lain saling berhubungan, sehingga organisasi sering menggunakan ketiga pendekatan tersebut untuk mengembangkan komitmen kerja pada pegawai.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam wujud misi, visi dan tujuan organisasi dapat diciptakan dengan bantuan memberikan penjelasan segala sesuatu yang telah ditargetkan oleh organisasi.

Tinggi rendahnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal yakni sebagai berikut (Dessler, 2020: 125).

1. Nilai-nilai kemanusiaan; dasar utama membangun komitmen pegawai adalah kesungguhan dari organisasi untuk memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan;

2. Komunikasi dua arah yang komprehensif; komitmen dibangun atas dasar kepercayaan untuk menghasilkan suatu bentuk rasa saling percaya diperlukan komunikasi dua arah;
3. Rasa kebersamaan dan keakraban; faktor ini menciptakan rasa senasib sepenanggungan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen pegawai terhadap organisasi;
4. Visi dan misi organisasi; adanya visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi akan memudahkan setiap pegawai dalam bekerja pada akhirnya dalam setiap aktivitas kerjanya pegawai senantiasa bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi;
5. nilai sebagai dasar perekrutan; aspek ini penting untuk mengetahui kualitas dan nilai-nilai personal karena dapat menjadi petunjuk kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi (Kharis, 2015: 132), yaitu:

1. Kemauan Karyawan

Kemauan karyawan adalah rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauan karyawan itu timbul bisa dilatar belakangi seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman sepekerjaan ataupun faktor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.

2. Kesetiaan Karyawan

Kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain.

3. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

Melihat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan beberapa hal yang memengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen pegawai dimana organisasi memiliki asumsi bahwa pegawai merupakan aset utama untuk mengembangkan organisasi. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan pegawai dalam bekerja sehingga pegawai akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau organisasi. Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor personal, karakteristik peran, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*) yaitu, melakukan, memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Bemadian dan Russel yang dikutip oleh (Thoha, 2018: 125), “Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau aktifitas tertentu atau aktifitas tertentu dalam jangka waktu tertentu.” Sedangkan (Rivai, 2019: 309) mengatakan bahwa: “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Sedangkan menurut pendapat (Ilyas, 2017: 55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah: Kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

(Sedarmayanti, 2018: 98) menyatakan, “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan

konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.”

(Mangkunegara, 2018: 235), mendefinisikan Kinerja sebagai hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang diselesaikan karyawan. Menurut (Sinambela, 2016: 480), bahwa kinerja karyawan di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

2.1.4.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja (Rivai dan Sagala, 2013: 225).

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Pada prinsipnya penilaian adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Hasil Penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS dituangkan dalam naskah Nilai Prestasi Kerja yang meliputi unsur Nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) & Nilai Perilaku, dan harus dibuat seobyektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Permasalahan yang biasa muncul dalam proses penilaian adalah terletak pada bagaimana objektivitas penilaian dapat dipertahankan. Dengan kemampuan mempertahankan objektivitas penilaian, maka hasil penilaian menjadi terjaga akurasi dan

validitasnya. Untuk menjaga sistem penilaian yang objektif hendaknya para penilai, harus menghindarkan diri dari adanya "like" dan "dis like". Dengan demikian menurut (Sulistiyani dan Rosidah, 2016), tujuan dan kontribusi dari hasil penilaian yang diharapkan dapat tercapai, adapun tujuan penilaian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai;
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya;
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang dapat berupa penambahan gaji/upah dan promosinya yang adil;
4. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
2. Perbaikan kinerja;
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan;
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja;
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian;
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai oleh pimpinan untuk mengelola kinerja pegawainya dan mengungkap kelemahan kinerja pegawai sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja pegawai, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh.

(Werther & Keith, 2014: 272) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Peningkatan Kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekrutan

Hasil penilaian kinerja memengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakkuratan Informasi

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan Eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya memengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dari pekerjaannya.

10. Umpan Balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri

2.1.4.3 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi, karena meskipun faktor – faktor ekonomi lainnya telah tersedia serta didukung dengan teknologi modern tidak akan mempunyai arti bagi kehidupan perusahaan tanpa kehadiran dan peranan sumber daya manusia di dalamnya. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang

tinggi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut menurut Amstrong yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiah, 2018: 352) adalah:

1. *Personal Factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain;
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, manajer, atau ketua kelompok kerja;
3. *Team factors* (faktor kelompok/ rekan kerja). Faktor Kelompok / rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja;
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan system metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi;
5. *Contectual/ situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan intemal maupun eksternal.

Faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Faktor intemal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi faktor-faktor intemal tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja

karyawan; dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, semakin rendah pula kinerjanya.

Menurut (Mangkunegara, 2018: 484), faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Yang dapat diartikan bahwa, pegawai yang memiliki kemampuan potensi di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, dengan keterampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan tercapai.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi).

Berdasarkan hal di atas maka faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang karyawan adalah faktor internal dan faktor eksternal, dimana faktor internal sendiri merupakan faktor bawaan lahir dari karyawan itu sendiri seperti minat, bakat, pengetahuan, etos kerja, motivasi kerja, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan itu sendiri seperti

peraturan perusahaan, suasana kerja, kondisi ekonomi, sarana prasarana, dan lain-lain.

2.1.4.4 Indikator Kinerja

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi ditempat dia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut Robbins yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiah, 2018: 351), ada 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan;

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

2. Kuantitas Pekerjaan;

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapihan, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi. Diukur melalui jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketetapan waktu;

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

4. Efektivitas;

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

5. Kemandirian;

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai. Diukur dengan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja;

Merupakan sesuatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Menurut Priansa (2017: 55), menyatakan bahwa indikator kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan ke dalam komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Indrasari et al. (2017: 170), menyatakan bahwa indikator kinerja pegawai yakni:

1. Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.

2. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
4. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
5. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
6. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
7. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
8. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan, penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu untuk melihat letak perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan, dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian terdahulu dengan Penelitian yang sekarang

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Tempat	Persamaan	Perbedaan	Simpulan	Sumber
1	2	3	4	5	6
1	Hidayat, S., Lubis, A. R., & Majid, M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Dunia Barusa Banda Aceh	- Gaya kepemimpinan - Kepuasan kerja - Kinerja	- Komitmen Organisasi	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	<i>JURNAL PERSPEKTIF EKONOMI DARUSSALAM</i> , 5(1), 84–98. https://doi.org/10.24815/jped.v5i1.14088
2	Dessyarti, S. R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pemasaran (pada Dealer Motor PT Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi).	- Gaya kepemimpinan - Komitmen organisasi - Kepuasan Kerja - Kinerja		Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi, 112-124
3	Prilly, A., & Mas'ud, F. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Employee Engagement</i>	- Gaya Kepemimpinan - Komitmen Organisasi - Kinerja	- Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	<i>Diponegoro Journal of Management</i>

1	2	3	4	5	6
4	Yuswani, Wiwik. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kerinci Pertama Motor Jambi	- Komitmen Organisasi - Gaya kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	Objek penelitian Karyawan Pada PT. Kerinci Pertama Motor Jambi	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta Volume 3, Issue 6, E-ISSN: 2686-5238, P-ISSN 2686-4916
5.	Farouk Aziz dan Edi Suryadi. 2019. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia	- Komitmen Organisasi - Kinerja Pegawai	- Kepemimpinan - Kepuasan kerja	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, Vol. 2, No. 2, Juli 2019, Hal. 178-187
6.	Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies.	- Gaya Kepemimpinan Transformasional - Komitmen Organisasi - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	Objek Penelitian: PT. Champion Kurnia Djaja Technologies	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional, Komitmen organisasi dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<i>INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia</i> , 4(1), 134–151. https://doi.org/10.31842/jurnal.inobis.v4i1.172

1	2	3	4	5	6
7	Putri, Septa. M., Swasono, E., & Baehaki, I. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	- Gaya Kepemimpinan - Komitmen Organisasi - Kepuasan Kerja • Kinerja Karyawan	Objek Penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	<i>Journal of Economi and Business</i> , 01(02). Retrieved from http://ejournal.ijsks.org/index.php/commo/article/view/122
8	Setyawan, D., & Rahmawati, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pegawai Fakultas X di Perguruan Tinggi Y	- Gaya Kepemimpinan Transformasional - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasional	• Objek Penelitian • Kinerja Karyawan	Didapatkan hasil kajian Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional, dan Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening	<i>Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis</i> , 1, 78–90. https://doi.org/10.33479/sneb.v1i1.178
10	Asriani, A., Mintarti, S., & ZA, S. Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	<i>Jurnal Bisnis Dan Manajemen</i> , 217–234. https://doi.org/10.23960/jbm.v16i3.126

1	2	3	4	5	6
10	Nuriyani, D., & Bismala, L. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Perum Bulog Kantor Cabang Medan.	- Kepemimpinan Transformasional - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasional	• Objek Penelitian • Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja positif dan signifikan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja positif dan signifikan	<i>Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis, 1, 78–90.</i> https://doi.org/10.33479/sneb.v1i1.178
11	Darmawan, A., & Putri, M. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi	• Objek Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi.	<i>Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi Volume 10 (1), April 2017 P-ISSN: 1979-858X; E-ISSN: 2461-1190 Page 1 - 18</i> https://doi.org/10.15408/akt.v10i1.6109
12	Setyawan, D., & Rahmawati, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pegawai Fakultas X di Perguruan Tinggi Y.	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi	• Objek Penelitian Pegawai Fakultas X di Perguruan Tinggi Y	Hasil kajian Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional	<i>Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis, 1, 78–90.</i> https://doi.org/10.33479/sneb.v1i1.178

1	2	3	4	5	6
13	Utomo, S. W. T., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2019). <i>The Effect of Work Environment, Leadership Style, Organizational Commitment to Employee Performance through Work Satisfaction as A Mediation Variable Study Case at PT Anugrah Guna Abadi.</i>	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi - Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian PT Anugrah Guna Abadi.	Pada variabel gaya kepemimpinan secara statistik berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pada variabel gaya kepemimpinan secara statistik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	<i>Journal of Management, 5(5), 110.</i> <i>Retrieved from http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/1314</i>
14	Musa, H., & Yuliza, Y. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Selatan.	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi	• Objek Penelitian Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Selatan.	Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan Terhadap Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan Terhadap Komitmen Organisasi	<i>Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini, 13(2), 84– 91.</i> <i>https://doi.org/10.36982/jiegmk.v13i2.2544</i>
15	Sudirjo, F., & Kristanto, T. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Rumah Sakit PT. VALE Soroaka, Sukawesi Selatan).	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi - Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian Rumah Sakit PT. VALE Soroaka, Sukawesi Selatan.	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	<i>Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang, 4 (2), 1–16.</i>

1	2	3	4	5	6
16	Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies.	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian PT. Champion Kurnia Djaja Technologies.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja sebagai variabel intervening, namun tidak sebesar pengaruh langsungnya.	<i>INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia</i> , 4(1), 134–151. https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v4i1.172
17	Sugiono, E., Darmadi, D., & Efendi, S. (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI.	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian Pusdatin Kementan RI	hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. kepuasan kerja mampu memediasi penuh pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.	<i>Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia</i> , 7(2), 132–149. https://doi.org/10.32528/jmbi.v7i2.5599

1	2	3	4	5	6
18	Jopanda, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian PT. Pasifik Satelit Nusantara.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	<i>Jurnal Manajemen</i> , 6(1), 84–101. https://doi.org/10.54964/manajemen.v6i1.164
19	Tejaarief, B., & Afrillia, N. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening di PT. <i>Parkland world indonesia 1-serang</i>	- Gaya Kepemimpinan - Komitmen Organisasi - Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian PT. <i>Parkland world indonesia 1-serang</i> .	Hasil penelitian menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X1) mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Z), Variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X1) mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y), Variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X1) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan Komitmen Organisasi (Z) sebagai Variabel Intervening	<i>National Conference on Applied Business, Education, & Technology (NCABET)</i> , 2(1), 226–237. https://doi.org/10.46306/ncabet.v2i1.81

1	2	3	4	5	6
20	Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). <i>Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance.</i>	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi - Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian organization of Pelabuhan Indonesia III Inc.	Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.	<i>European Research on Management and Business Economics</i> , 25(3), 144–150. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001
21.	Kapur, A. P., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2023). <i>The Effect of Role Conflict and Transformational Leadership on Employee Performance through Organizational Commitment with Job Satisfaction as a Mediation Variable on Members of the Regional Coordination Team in West Sumatra Province.</i>	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi - Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian <i>Members of the Regional Coordination Team in West Sumatra Province.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja	<i>Journal of Social Research</i> , 2(4), 1039–1052. https://doi.org/10.55324/josr.v2i4.767
22	Thebo, J. A., Shah, Q. A., Shah, J. A., Shah, I. A., Soomro, H. J., & Khaskheli, G. A. (2021). <i>Impact of Transformational Leadership Style On Job Performance, Job Satisfaction and Organizational Learning.</i>	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian multiple organizations across Karachi (Pakistan)..	Gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja kerja yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dengan kepausan kerja sebagai variabel mediasi	<i>Multicultural Education</i> , 7(5), 434–443.

1	2	3	4	5	6
24	Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). <i>The Effect of Transformational Leadership and Citizenship Organization (OCB) Behavior to Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City).</i>	- Gaya Kepemimpinan - Komitmen Organisasi - Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Komitmen Organisasi secara penuh dan positif dan signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai	<i>International Journal of Contemporary Research and Review</i> , 9(02), 20503–20518. https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435
25	Nastavia Putri, & Lista Meria. (2022). <i>The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment.</i>	- Gaya Kepemimpinan - Komitmen Organisasi - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian in food & beverage companies found in Jakarta.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi.	<i>IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)</i> , 4(1), 8–21. https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.565

2.2 Kerangka Pemikiran

Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka setiap organisasi harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Di dalam organisasi atau instansi diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas produktivitasnya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, supaya kinerja karyawan itu bisa meningkat, maka instansi juga

harus memperhatikan tentang kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja di instansi sangat memengaruhi kinerja karyawannya.

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Robbins, 2016: 98).

Menurut Kartini (2019: 34) indikator dari kepemimpinan transformasional, sebagai berikut.

1. Kemampuan mengambil keputusan;
2. Kemampuan memotivasi;
3. Kemampuan komunikasi;
4. Kemampuan mengendalikan bawahan;
5. Tanggung jawab.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan aspek yang saling terkait satu dengan yang lain dan memegang peranan penting dalam menentukan kinerja seorang karyawan. Dengan kepemimpinan yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja secara disiplin yang akhirnya akan mendorong kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wiwik Yuswani. (2019), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar

sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi, sehingga para bawahan yang dipimpinnya mampu dimotivasi dengan baik dan mampu melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamika yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Baihaqi, Muhamad Fauzan. (2019) yang menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Menurut Handoko (dalam Sutrisno, 2016: 75) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaannya sendiri.

Menurut Luthans (2017: 244) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi enam dimensi yakni:

1. Gaji;
2. Pekerjaan itu sendiri;
3. Promosi;
4. Pengawasan;
5. Kelompok kerja;
6. Kondisi kerja.

Kepuasan kerja erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat dari teori yang diungkap oleh Donnelly, Gibson dan

Ivancevich (2014) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja menyebabkan adanya peningkatan atau penurunan bahwa kinerja karyawan sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dibandingkan dengan pekerja yang tidak puas. Apabila terdapat karyawan yang merasakan ketidakpuasan atas pekerjaannya akan menyebabkan kinerja menurun. Lebih jelaskan Donnelly, Gibson dan Ivancevich, (2014) mengungkapkan bahwa hal tersebut menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2019), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi merupakan komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. (Robbins & Timothy A. Judge., 2016: 176).

Untuk mencapai tujuan organisasi telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda, dalam hal ini terdapat tiga komponen komitmen organisasional, yaitu komponen afektif (*affective commitment*), komponen kontinuitas individu (*continuance commitment*) dan komponen normatif (*normative commitment*) (Allen & Meyer, 2013: 232). Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong semangat para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi.

Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi.

Komitmen organisasi yang tinggi dapat memberikan dampak positif pada kinerja pegawai dengan meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk bekerja dengan baik. Pegawai yang merasa terikat secara emosional dan normatif pada organisasi akan lebih cenderung berdedikasi, produktif, dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi karena mereka percaya bahwa upaya mereka memiliki nilai dan kontribusi yang penting untuk kesuksesan organisasi. Selain itu, pegawai yang komitmen terhadap organisasi juga lebih cenderung tinggal lebih lama dalam organisasi, yang dapat menghasilkan pengalaman dan peningkatan kompetensi yang mendukung kinerja yang lebih baik. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020)., dimana Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Menurut (Ilyas, 2017: 55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

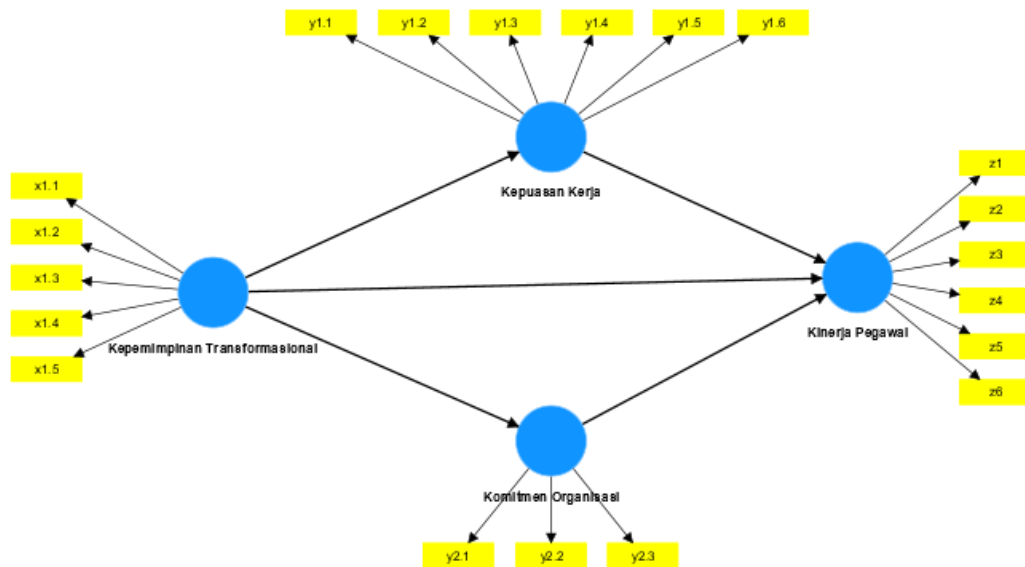
Menurut Robbins yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiah, 2018: 351), ada 6 indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

1. Kualitas;
2. Kuantitas;

3. Ketepatan waktu;
4. Efektivitas;
5. Kemandirian;
6. Komitmen kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional, dengan ciri khasnya yang melibatkan visi yang kuat, dorongan untuk inovasi, dan koneksi emosional dengan bawahan, dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi bertindak sebagai perantara dalam hubungan ini. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena mereka merasa diberdayakan dan memiliki visi bersama. Hal ini juga dapat memupuk komitmen organisasi, karena pegawai merasa terhubung secara emosional dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Keduanya, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, secara positif memengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat secara tidak langsung memperkuat kinerja pegawai melalui efeknya pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Dari pernyataan di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Kantor Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya.

4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya.
5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di Kantor Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya.