

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>No .</b>	<b>Judul, Peneliti, Tahun</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metode Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja bawahan terhadap kepuasan kerja. Studi kasus pada SMK Muhammadiyah Pakem dan SMK Muhammadiyah 1 Moyudan.  (Sardi, 2017)	V. Independen: -gaya kepemimpinan transformasional (X1) -gaya kepemimpinan transaksional (X2) V. Dependen: - kinerja V. mediasi : Kepuasan Kerja (Z)	Analisis data menggunakan analisis SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i> )	1. gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bawahan . 2.gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap Kinerja bawahan. 3.kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja bawahan . 3.gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja bawahan. 4.gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja bawahan .
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	V. Independen: -gaya kepemimpinan	Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan	1.Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM

	Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Nur Laili Aulia, Wiji Utami, Nyoman Gede Krishnabudi (2015)	transformasional (X1) - lingkungan kerja (X2) V. Dependen: -kinerja karyawan (Y) V. mediasi : Kepuasan Kerja (Z)	n analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Kabupaten Bondowoso. 2.Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. 3.Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. 4.Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. 5.Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso.. 6.Gaya kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. 7.Lingkungan kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional	V. Independen:	Alat analisis yang digunakan	1.Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

	<p>Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Pt Telkom Indonesia Jatim Selatan Malang).</p> <p>Didit Setyo Pambudi Djudi Mukzam Gunawan Eko Nurtjahjono (2016).</p>	<p>-gaya kepemimpinan transformasional (X) -V. Dependen: -kinerja karyawan (Y) V. mediasi : Kepuasan Kerja(Z)</p>	<p>dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (<i>path analysis</i>)</p>	<p>berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z) 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). 3. Kepuasan Kerja Karyawan (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) 4. Gaya Kepemimpinan Transformasional yang baik akan secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan seiring dengan tingginya Kepuasan Kerja Karyawan.</p>
4.	<p>Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. FifGroup Pasir Pengaraian.</p> <p>Tri Sulastri, Arrafiqur Rahman, Hidayat (2015)</p>	<p>V. Independen: -gaya kepemimpinan transformasional (X) V. Dependen: -kinerja karyawan (Y)</p>	<p>Analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Dengan SPSS Versi .18</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. FifGrooup Pasir Pengaraian.</p>

5.	<p>Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi pada PT. KPM</p> <p>Kadek Sintha Dewi (2013)</p>	<p>V. Independen: -gaya kepemimpinan transformasional (X1) V. Dependen: -kinerja karyawan (Y1) -komitmen organisasi (Y2)</p>	<p>Analisis data menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS)</p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja sementara kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi.</p>
6.	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan <i>trust in leader</i> sebagai variabel intervening di kantor secretariat local Pasuruan , Indonesia.</p> <p>Muslichah, Sobikhul Asroril (2018)</p>	<p>V. Independen: -gaya kepemimpinan transformasional (X) -V. Dependen: -keouasan kerja(Y) V. mediasi : - <i>trust in leader</i> (X)</p>	<p>Analisis data menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS)</p>	<p>1.Ada pengaruh langsung, positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional tentang kepuasan kerja; 2.Ada pengaruh langsung, positif, dan signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional pada kepercayaan-dalam-pemimpin; 3.Ada pengaruh langsung, positif, dan signifikan dari trust-in-leader pada kepuasan kerja; 4.Kepercayaan pada pemimpin memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja.</p>
7.	<p>Job Satisfaction As A Mediation Of Transformational Leadership Style On Employee</p>	<p>V. Independen: -gaya kepemimpinan</p>	<p>Analisis data menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja</p>

	Performance In The Food Industry In Malang City.  Kenny Roz, (2019)	transformasional (X) V. Dependen: -kinerja karyawan (Y) V. mediasi : Kepuasan Kerja (Z)		memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja mampu memediasi hubungan positif antara skor kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di industri makanan di Malang.
8.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan studi PT. POS Indonesia, di Sumedang.  Yenny Anggraeni, T. Elisabeth Cintya Santosa (2013)	V. Independen: -gaya kepemimpinan transformasional (X) V. Dependen: -kepuasan kerja (Y)	Analisis Regresi linier sederhana.	adanya hubungan positif dan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
9.	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Studi kasus pada PT. Gearindo Prakarsa Surabaya Yulia Putri (2017)	V. Independen: -gaya kepemimpinan transformasional (X) V. Dependen: -kinerja karyawan (Y) V. mediasi : Disiplin Kerja (Z)	Analisis data menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS)	Hasil dari penelitian ini, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja mampu memediasi hubungan positif antara skor kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Gearindo Prakarsa Surabaya.

Perbandingan antara penelitian terdahulu dengan rencana penelitian.

#### 1. Penelitian Sardi (2017)

- a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan transaksional(X2), kepuasan kerja (Y1), dan Kinerja (Y2).
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana peneliti terdahulu bertempat di SMK Muhammadiyah Pakem dan SMK Muhammadiyah 1 Moyudan.
2. Penelitian Nur Laili Aulia, Wiji Utami, Nyoman Gede Krishnabudi (2015)
- a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja (X2), Kinerja Pegawai (Y), dan kepuasan kerja (Z)
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana peneliti terdahulu bertempat PDAM Kabupaten Bondowoso.
3. Penelitian Didit Setyo Pambudi Djudi Mukzam Gunawan Eko Nurtjahjono (2016).
- a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), kinerja pegawai (Y), dan kepuasan kerja (Z).
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana peneliti terdahulu bertempat di Pt Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang).

4. Penelitian Tri Sulastri, Arrafiqur Rahman, Hidayat (2015)
  - a. Persamaan dengan penelitian terdahulu Gaya kepemimpinan transformasional (X) dan kinerja karyawan (Y)
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana peneliti terdahulu bertempat di PT. FIFGroup Pasir Pengaraian Kabupaten Rokan Hulu.
5. Penelitian Kadek Sintha Dewi (2013)
  - a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), dan Job Satisfaction (Y1) dan komitmen organisasi (Y2).
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana peneliti terdahulu bertempat di PT. PKM
6. Penelitian Muslichah, Sobikhul Asrori (2018)
  - a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional (X)..
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana peneliti terdahulu bertempat di Kantor Sekretariat Local Pasuruan, Indonesia.
7. Penelitian Kenny Roz (2019)
  - a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X), kinerja pegawai (Y), dan kepuasan kerja (Z).
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana peneliti terdahulu bertempat di Industri Makanan di kota Malang.

8. Penelitian Yenny Anggraeni, T. Elisabeth Cintya Santosa (2013)
  - a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X).
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana peneliti terdahulu bertempat di PT. POS INDONESIA, Sumedang.
9. Penelitian Yuni Yulia Putri (2017)
  - a. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X) dan kinerja pegawai (Y)
  - b. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana peneliti terdahulu bertempat di PT. Gearindo Prakarsa Surabaya.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Gaya kepemimpinan transformasional**

#### **2.2.1.1.1 Pengertian Gaya kepemimpinan transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang mampu mengarahkan ke dalam perubahan-perubahan yang bersifat positif kepada karyawan/pegawai yang mengikuti.

Menurut Bass (dalam Yulk, 2013), menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu kondisi dimana para pengikut dari pemimpin yang transformasional merasa adanya rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpinnya, sehingga para pengikutnya termotivasi untuk melakukan hal yang lebih dari hal yang awalnya diharapkan.



Menurut Robbins (2008) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan dimana pemimpin menginspirasi pengikutnya untuk memprioritaskan kemajuan organisasi daripada minat pribadi, memberikan perhatian yang besar terhadap kesejahteraan para pengikut, serta memberikan perubahan pada para pengikutnya dalam menyelesaikan masalah dengan metode yang baru.

Menurut Burn (dalam Yulk, 2010:290) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dari sumber daya mereka untuk mereformasi institusi..

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu keadaan dimana pemimpin mampu memberikan motivasi kepada para pengikutnya dengan memberikan rasa kepercayaan, tanggung jawab, rasa kesetiaan, dan memberikan nilai –nilai moral yang baik terhadap para pengikutnya, sehingga dapat memberikan energy yang baik pada organisasi/ institusi.

#### **2.2.1.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dan Riggio (2006) ciri-ciri kepemimpinan Transformasional antara lain :

1. Kemampuan Pemimpin dalam Mengartikulasikan visi secara baik terhadap bawahannya
2. Kemampuan menginspirasi bawahan agar bersedia secara ikhlas dan sungguh-sungguh untuk melaksanakan tugasnya.
3. Kemampuan Memotivasi Bawahan.
4. Kemampuan menciptakan iklim yang memungkinkan terjadinya perubahan dalam organisasi.

Yulk (2010) mengemukakan beberapa pedoman untuk Pemimpin transformasional mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
3. Bertindak secara rahasia dan optimis
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

### **2.2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang bermoral sesuai dengan ketentuan organisasi ataupun institusi . Adapun indikator dan kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1990) adalah:

1. Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence*)

Pengaruh idealism adalah pemimpin yang memiliki karisma mampu menonjolkan kepercayaan diri, mampu berpegang teguh pada pendiriannya menempatkan dirinya pada situasi yang sulit, menunjukkan nilai yang

paling penting , mampu berkomitmen dan berkonsekuen terhadap keputusan yang diambil, serta memiliki visi dan misi yang jelas dalam kepemimpinan. Pemimpin dapat memberikan contoh terhadap pengikutnya , sehingga menimbulkan rasa kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan.

2. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin inspirasional adalah pemimpin mampu memberikan visi atau arahan yang jelas , menetapkan standart yang tinggi terhadap karyawan, serta mampu memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu untuk dilakukan. Pemimpin mampu membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimise diantara rekan kerja dan bawahannya.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Simulation*)

Stimulasi intelektual merupakan dimana pemimpin memberikan dukungan terhadap pegawai untuk lebih kreatif dan inovatif, mampu mengembangkan ide-ide yang dimiliki serta mampu menyelesaikan permasalahan dengan menggunakan pendekatan-pendekatan baru.

4. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

Konsiderasi Individual addalah pemimpin harus memperlakukan bawahannya dengan baik. Dengan cara memberikan perhatian, seperti mendengarkan aspirasi ataupun keluhan yang dimiliki bawahan, serta memberikan reward atau pujian kepada bawahannya. Dalam hal ini pemimpin dapat menjadi pelatih, penasihat, guru, ataupun orang kepercayaan.

## **2.2.2 Kepuasan kerja**

### **2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penunjang dalam kinerja seseorang. Setiap individu memiliki kriteria kepuasannya sendiri dalam pekerja yaitu sesuai dengan nilai-nilai atau pencapaian yang sudah dia dapatkan. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam pekerja, semakin baik pula kinerja pegawai tersebut apabila aspek dalam pekerjaan sesuai dengan apa yang ia harapkan.

Menurut Robbins (2015), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan ganjaran yang diyakini diterima oleh pegawai sebagai pembeda antara banyak ganjaran yang di dapat oleh pegawai sebagai hasil kerjanya. Dalam bekerja kepuasan kerja merupakan hal terpenting yang dimiliki setiap individu. Tingkat kepuasan kerja yang dimiliki setiap individu berbeda-beda, karena setiap individu memiliki karakteristik tidak sama dan dampak yang diberikan pun tidak sama pula.

Menurut Lawler (dalam Robbins, 2015: 180) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tolak ukur dalam mengukur kepuasan berdasarkan kenyataan yang diterima dan dihadapi sebagai kompensasi yang diberikan atas usaha dan tenaga pegawai. Kepuasan kerja dapat disesuaikan tergantung dengan keseimbangan antara kenyataan yang diharapkan.

Menurut Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri

pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyenangkan dalam hal pencapaian pekerjaan yang kita lakukan melebihi dari hasil yang kita inginkan / harapkan.

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

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja , menurut Mangkunegara (2015) yaitu :

##### **1. Faktor pegawai**

Faktor ini meliputi : kecerdasan (IQ), Kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi / pendapat, dan sikap kerja.

##### **2. Faktor pekerjaan**

Faktor ini meliputi : pekerjaan, struktur organisasi, pangkat ( golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social dan hubungan kerja.

#### **2.2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Stephen P. Robbins (2017) Untuk mengukur kepuasan kerja pegawai dapat menggunakan indikator sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri

Yang menjadi sumber utama dalam kepuasan kerja yaitu pekerjaan tersebut memiliki tugas yang menarik, tidak membosankan, kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab serta kemajuan untuk pegawai.

2. Gaji / Upah

Gaji atau upah dapat digunakan untuk menilai kepuasan kerja bagi pegawai. Pegawai mengharapkan pemberian gaji atau upah yang sepadan dan adil atas pekerjaan yang telah dilakukan.

3. Kesempatan promosi

Adanya peluang promosi untuk pegawai tersebut agar lebih maju berkembang didalam organisasi dan mampu mengembangkan karirnya selama ia bekerja. dalam membuat keputusan mengenai kebijakan pomosi diharapkan dilakukan dengan adil , hal tersebut memungkinkan pegawai mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya.

4. supervisi

Merupakan suatu tindakan atasan terhadap pegawai sejauh mana atasan menunjukkan perhatiannya terhadap bawahanya dengan memberikan bantuan teknis dan dukungan individu.. Pengawasan ini berpusat pada pegawai yang diukur dari tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal, kepedulian pegawai, pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan pegawai tersebut.

## 5. Rekan kerja

Memiliki teman kerja yang baik dan affair juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Rekan kerja, terutama kelompok yang solid bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

### 2.2.3 Kinerja

#### 2.2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil atau tingkat pencapaian seorang individu dalam mencapai target atau sasaran sesuai dengan yang dikehendaki atau yang diinginkan oleh seorang pekerja yang ditentukan oleh perusahaan atau organisasi. Untuk dapat mencapai tingkat kinerja yang baik, maka dibutuhkan keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditekuni.

Menurut Mangkunegara (2016), kata kinerja berasal dari istilah *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja). Kinerja merupakan suatu hasil/ pencapaian kerja berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan.

Kasmir (2016), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dan tindakan/perilaku kerja yang telah dicapai seorang individu dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas serta tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu.

Menurut Mathis dan Jackson (2012) kinerja merupakan hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seorang individu sebagai tolak ukur atas kesuksesan/ keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibeikan oleh atasan dengan sungguh-sungguh dan tanggung jawab secara penuh.

#### **2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Kasmir (2016) faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan keterampilan dan kemampuan (*skill*) seorang individu dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan. Apabila kemampuan dan keterampilan yang dimiliki sangat baik maka akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan benar dan sesuai dengan telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Merupakan salah satu faktor dimana seorang individu mampu dan benar-benar mengetahui tentang pekerjaannya. Individu yang mempunyai pengetahuan mengenai pekerjaannya secara baik maka akan memberikan hasil yang baik pula terhadap pekerjaannya.



### 3. Rancangan kerja

Merupakan suatu agenda yang direncanakan oleh individu dalam menyusun pekerjaannya. Apabila rancangan pekerjaan disusun secara baik, maka akan memudahkan individu tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan benar.

### 4. Kepribadian

Merupakan jati diri atau karakter seseorang yang dimiliki seseorang. Setiap individu pastinya mempunyai karakter atau kepribadian yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Apabila seseorang mempunyai kepribadian yang baik, maka akan dapat menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik pula.

### 5. Motivasi kerja

Merupakan suatu bentuk dorong yang positif bagi seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila seorang karyawan memiliki motivasi yang kuat dalam dirinya maupun motivasi yang datang dari luar dirinya, maka akan membuat pegawai tersebut terdorong hatinya untuk melakukan sesuatu yang baik.

### 6. Kepemimpinan

Merupakan suatu kemampuan seorang individu dalam mengatur, mengelolah, mengendalikan dan memerintah bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan sikap seorang atasan dalam menjalankan kepemimpinannya dalam menghadapi bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan nilai-nilai atau suatu kebiasaan yang berlaku dan dijalankan didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan tujuan nilai-nilai dan norma-norma tersebut harus dipatuhi dan dijalani oleh seluruh anggota dalam organisasi / perusahaan tersebut.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya. Apabila pegawai tersebut merasa senang atau gembira dalam menjalankan tugasnya, maka akan berdampak baik terhadap pekerjaannya begitupun sebaliknya.

10. Lingkungan kerja sekitar

Merupakan keadaan atau situasi dimana pegawai tersebut bekerja. Lingkungan kerja meliputi ruangan, tata. letak, fasilitas, serta hubungan dengan sesama rekan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan lingkungan nyaman dan memberikan ketenangan kepada pegawainya begitupun sebaliknya.

11. Loyalitas

Merupakan pengabdian dan kesetiaan pegawai terhadap perusahaan atau organisasi tempat dia bekerja.

## 12. Komitmen

Merupakan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan kebijakan dan aturan perusahaan dalam bekerja.

## 13. Disiplin kerja

Merupakan suatu sikap pegawai dalam menjalankan pekerjaannya secara sungguh-sungguh dan tepat waktu. Disiplin kerja dapat berupa waktu, contohnya waktu masuk kerja selalu tepat waktu. Pegawai yang disiplin dalam pekerjaannya maka secara tidak langsung akan memengaruhi kinerja.

### **2.2.3.3 Indikator Kinerja**

Berhasil tidaknya suatu organisasi / perusahaan di tentukan oleh hasil kinerja pegawainya baik secara individual atau dilakukan seacara berkelompok. Dengan anggapan bahwa semakin tingkat kinerja pegawai baik maka akan semakin baik pula tingkat kinerja organisasi tersebut. Menurut Menurut Mathis dan Jackson (2006) indikator kinerja sebagai berikut:

#### 1. Kualitas

Untuk mengukur kualitas kerja dapat di ukur dari presepsi/pandangan karyawan terhadap kualitas hasil pekerjaannya sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang di miliki karyawan dalam mengerjakan tugasnya dengan baik.

## 2. Kuantitas

Kuantitas merupakan keseluruhan jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan pegawai sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi/ perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan.

## 3. Ketepatan Waktu

Untuk mengukur ketepatan waktu dapat diukur dengan persepsi pegawai terhadap aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan secara maksimal waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

## 4. Efektivitas

Merupakan pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

## 5. Kehadiran

Tingkat kehadiran pegawai dalam perusahaan/organisasi dapat menentukan kinerja karyawan.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Gaya kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan dimana seorang pemimpin mampu menyeimbangkan dan menyamakan visi dan misi dengan pegawai, serta selalu mendahulukan kepentingan atau kebutuhan pegawai dari pada apa yang mereka butuhkan. Kepemimpinan transformasional dapat

mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai Karena apabila seorang pegawai tidak menyukai cara kepemimpinan dari atasannya, maka akan menyebabkan pegawai tersebut tidak dapat mencapai kepuasan kerja yang maksimal. Begitupun sebaliknya, apabila pegawai tidak mendapatkan kepuasan kerja dari hasil kerjanya yang maksimal, secara tidak langsung juga akan mempengaruhi atasannya. Karyawan yang mempunyai pemimpin yang transformasional memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik dan kesempatan mereka untuk meninggalkan perusahaan juga akan lebih rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Yenny Anggraeni, T. Elisabeth Cintya Santosa (2013) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan studi PT. POS Indonesia, di Sumedang. menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.2 Hubungan Gaya kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja**

gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu kondisi dimana para pengikut dari pemimpin yang transformasional merasa adanya rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpinnya, sehingga para pengikutnya termotivasi untuk melakukan hal yang lebih dari hal yang awalnya diharapkan. Kinerja pegawai juga ditentukan dari seorang pemimpin yang mampu mengarahkan pegawai dengan baik. Apabila pemimpin mampu memberikan contoh baik seperti mau menerima kritik ataupun saran,

memberikan pujian, dan memberikan dukungan terhadap pegawai, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

Menurut hasil penelitian Tri Sulastri, Arrafiqur Rahman, Hidayat (2015) yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. FifGroup Pasir Pengaraian, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

kepuasan kerja merupakan ganjaran yang diyakini diterima oleh pegawai sebagai pembeda antara banyak ganjaran yang di dapat oleh pegawai sebagai hasil kinerjanya. Dalam bekerja kepuasan kerja merupakan hal terpenting yang dimiliki setiap individu. Tingkat kepuasan kerja yang dimiliki setiap individu berbeda-beda, karena setiap individu memiliki karakterik tidak sama dan dampak yang diberikan pun tidak sama pula ( dalam Robbin, 2015). Pegawai dengan kepuasan kerja yang baik secara langsung mempengaruhi tingkat kinerjanya. Begitupun sebaliknya jika kinerja pegawai tersebut tidak maksimal ,maka akan berpengaruh juga terhadap kepuasan kerja yang diperoleh pegawai tersebut. Kepuasan kerja merupakan *predictor* kinerja, karena kepuasan kerja mempunyai hubungan yang berimbang dengan kinerja (Wibowo, 2015). Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Laili Aulia, Wiji Utami, Nyoman Gede Krishnabudi (2015) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Kabupaten Bondowoso. menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

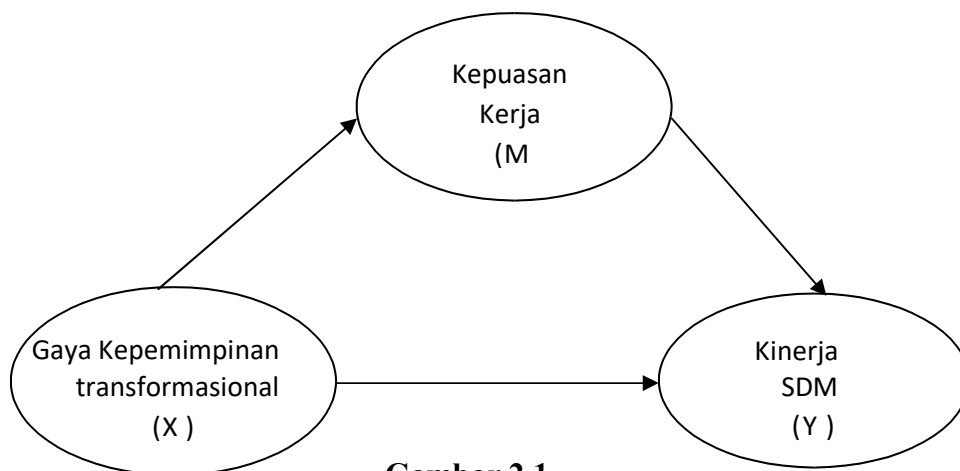
#### **2.3.4 Hubungan Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja dimediasi Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu hal penting dalam mendukung pekerjaan seseorang dalam organisasi/ institusi. Pegawai yang memiliki Pemimpin yang transformasional dapat meningkatkan kolaborasi yang baik antara pemimpin dengan pegawai, untuk dapat mewujudkan kolaborasi tersebut pimpinan bisa memulai dari mempengaruhi setiap individu dalam organisasi untuk termotivasi mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi. Pemimpin yang transformasional juga menjadi motivasi bagi pegawai untuk dapat menjalankan pekerjaan dengan optimal dan penuh tanggung jawab. Sehingga diperoleh kepuasan kerja yang baik, apabila kepuasan kerja pegawai tersebut baik maka akan kinerja pegawai tersebut dapat optimal dan maksimal.

Menurut hasil penelitian dari Didit Setyo Pambudi Djudi Mukzam Gunawan Eko Nurtjahjono (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Karyawan Pt Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, bahwa, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasinya.

## 2.4 Kerangka Konseptual

Gaya kepemimpinan transformasional yang berhasil diterapkan dengan baik oleh seorang pemimpin akan menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai dan kinerja karyawan akan terwujud apabila kepuasan kerja terpenuhi. Gaya kepemimpinan transformasional diduga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Memiliki pemimpin yang transformasional dalam organisasi, maka akan menumbuhkan kepuasan kerja terhadap pegawai. Apabila pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, maka akan kinerjanya akan mengalami peningkatan. Maka semakin baik gaya pemimpin yang transformasional dilihat dari kepuasan kerja pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hal tersebut telah dibuktikan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Pambudi et al (2016) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang baik akan secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan seiring dengan tingginya Kepuasan Kerja Karyawan.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**



## 2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Berdasarkan kerangka konseptual diatas yang telah di gambarkan dapat disimpulkan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional SDM yang dimiliki atasan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada SDM Pengelola KPRI Dhaya Harta Jombang.

H2 :Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki atasan maka akan meningkatkan kinerja SDM Pengelola pada pegawai KPRI Dhaya Harta Jombang.

H3 :Semakin baik kepuasan kerja SDM pengelola maka akan meningkatkan kinerja SDM pengelola pada SDM Pengelola KPRI Dhaya Harta Jombang

H4 :Kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM pengelola pada SDM pengelola KPRI Dhaya Harta Jombang.