

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam penelitian ini. Dalam hal ini, beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dapat digunakan sebagai rujukan oleh peneliti untuk melakukan penelitian yang dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No .	Nama (tahun)	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1.	Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah (2011)	Kepuasan, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima faktor gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
2.	Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus (2013)	Kepuasan Kerja	Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
3.	Haryani (2010)	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu objek penelitian yang berbeda dan variabel independen yang berbeda yaitu kepuasan konsumen dan keputusan pembelian. Sedangkan persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel dependen yang sama yaitu kinerja serta variable intervening stress kerja. Persamaan lainnya dengan penelitian terdahulu yaitu metode analisis jalur.

## **B. Tinjauan Pustaka**

### **1. Kepemimpinan Transformasional**

#### **a. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Bass 1985 (dalam Levy 2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan dimana interaksi antara pemimpin dan bawahan meningkatkan motivasi dan moralitas ke level yang lebih tinggi daripada yang dapat mereka capai secara individu. Sedangkan menurut Burns 1978, (dalam Bass dan Riggio, 2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memberikan dorongan dan inspirasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Pemimpin transformasional membantu bawahannya untuk tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan bawahan serta memberikan kuasa kepada mereka dengan

menyelaraskan objektivitas dan tujuan individu bawahan, pemimpin, kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

Burns (dalam Vikram dan Priya, 2010) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana pemimpin dan pengikut terlibat dalam proses saling mengangkat satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi dalam segi moralitas dan motivasi. Sedangkan menurut McShane dan Gilnow, (2013) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana para pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan komunikasi, dan pemodelan visi untuk unit organisasi atau pekerjaan dan karyawan menjadi transparansi untuk memperjuangkan visi organisasi tersebut.

Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka. Sedangkan menurut Bass dan Avolio, 2014 (dalam Farell, 2010) kepemimpinan transformasional dilihat ketika pemimpin: (a) Mendorong minat kolega dan bawahan untuk merubah cara pandang dalam bekerjanya ke persepektif yang baru; (b) Membangkitkan kesadaran visi dan misi tim atau organisasi; (c) Mengembangkan kemampuan dan potensi kolega serta bawahan ke level yang lebih tinggi; dan (d) Memotivasi

kolega dan bawahan untuk melakukan lebih kepentingannya sendiri dengan itu akan menguntungkan kelompok. Dari beberapa definisi kepemimpinan transformasional di atas, peneliti menggunakan definisi dari Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

b. Indikator Kepemimpinan Transformasi

Bass 1985 (dalam Bass dan Riggio, 2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat aspek / indikator yaitu:

1) *Idealized influence*

Pemimpin berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dijadikan role models bagi bawahan mereka. Pemimpin yang dikagumi, dihormati dan terpercaya. Selain itu, pemimpin yang memiliki pengaruh ideal yang tinggi juga bersedia untuk mengambil resiko dan konsisten, tidak bersenang-senang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral yang tinggi.

2) *Inspirational motivation*

Pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya dengan memberikan makna dan tantangan untuk

pekerjaan bawahannya. Pemimpin membangkitkan semangat tim dan juga menunjukkan antusiasme dan optimism. Pemimpin melibatkan bawahannya dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, mereka membuat komunikasi yang jelas mengenai harapan yang ingin dipenuhi oleh bawahannya dan juga menunjukkan komitmen untuk tujuan dan visi bersama.

### 3) *Intellectual stimulation*

Pemimpin berperilaku dengan cara mendorong usaha pengikut untuk inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi-asumsi pembingkaiian kembali masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara yang baru. Tidak ada kritik di depan publik terhadap kesalahan yang dilakukan oleh individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kurang didapatkan dari pengikut, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik jika berbeda dengan ide-ide pemimpin.

### 4) *Individualized consideration*

Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai seorang pelatih atau mentor. Para pengikut dan rekan dikembangkan ke tingkat personal yang lebih tinggi. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-

masing. Ia memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpinnya.

c. Pengukuran Indikator/ Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini, peneliti mengukur kepemimpinan transformasional dengan mengadaptasi skala Multifactor Leadership Questionnaire 5X (Short) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2014). Skala ini terdiri dari 36 item yang mengukur empat dimensi. Dikarenakan penelitian ini hanya mengukur kepemimpinan transformasional, maka item yang diukur hanyalah item kepemimpinan transformasionalnya saja.

## 2. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Streers (dalam Levy, 2011) adalah kekuatan yang mendorong karyawan untuk berperilaku dengan cara yang memberikan energi, mengarahkan dan mempertahankan perilaku kerja karyawan. Pendapat ini serupa dengan Tella (2012) yang menegaskan bahwa motivasi kerja adalah proses membangkitkan, energi, mengarahkan dan memelihara perilaku dan kinerja. Artinya proses mendorong seorang untuk bertindak dan mencapai suatu tugas yang diinginkan.

Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2011). Sedangkan menurut Pandji (2012) motivasi kerja adalah kemauan bekerja karyawan ditimbulkan

karena dorongan dari diri karyawan bersangkutan, dimana sebagai hasil integrasikeseluruhan daripada kebutuhan pribadi, juga pengaruh lingkunganfisik dan pengaruhlingkungan social dimana kekuatannya tergantung dari proses pengintegrasian tersebut. Berdasarkan beberapa definisi motivasi kerja di atas, maka peneliti menggunakan definisi dari Munandar (2011), yang menyatakan bahwa Motivasi kerja adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu.

b. Teori Motivasi

Motivasi merupakan proses psikologis yang dapat menimbulkan adanya kegigihan, arahan, serta stimulasi yang secara sukarela dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Adanya tujuan untuk memenuhi kebutuhan- kebutuhan tersebut maka kerja yang didasari dengan motivasi yang kuat akan membuat tujuan lebih mudah untuk diwujudkan.

1) Teori Hierarki Maslow

Abraham Maslow (1943) mengemukakan dalam teori ini terdapat lima kebutuhan manusia yang dilihat dari hierarkinya. Terdapat kebutuhan yang paling mendasar sampai pada kebutuhan yang paling tinggi. Inilah yang dibahas dalam teori tersebut. Adapun penjelasannya dapat dilihat pada uraian berikut ini.

a) Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan yang berupa makanan, minuman, udara, pakaian, tempat tinggal, serta kebutuhan yang lain yang digunakan manusia untuk bertahan hidup.

- b) Kebutuhan keamanan yakni kebutuhan manusia yang berupa rasa aman dari psikis dan kekerasan fisik.
- c) Kebutuhan sosial merupakan bentuk kebutuhan manusia untuk mencintai dan dicintai oleh sesama.
- d) Kebutuhan penghargaan merupakan bentuk kebutuhan manusia yang biasanya ada setelah tercapainya kebutuhan fisiologis, sosial, dan keamanan.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri yakni bentuk kebutuhan tertinggi dibandingkan kebutuhan yang lain.

## 2) Teori Motivasi MC Clelland

Teori ini dikemukakan oleh MC Clelland. Dalam teori tersebut terdapat konsep penting yakni kekuatan yang terdapat dalam pribadi manusia itu sendiri, yang berarti motivasi merupakan prestasi. MC Clelland menyatakan seseorang akan memiliki motivasi apabila seseorang tersebut berkeinginan tinggi dalam meraih prestasi dibandingkan yang lainnya.

## 3) Teori X dan Y Mc Gregor

Mc Gregor dengan menggabungkan teori eksternal dan internal. Dalam teori ini, Gregor merumuskan dua perbedaan yang mendasar dari perilaku manusia. Kedua rumusan tersebut dikenal dengan teori X dan teori Y.

- a. Teori-Teori X: Banyak pekerja yang merasa malas dengan pekerjaannya bahkan ingin menghindari pekerjaannya jika bisa. Pada dasarnya seseorang itu tidak senang bekerja, oleh karena itu perlu adanya pemaksaan dan pengendalian diri. Bahkan perlu adanya hukum beserta arahan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal

tersebut disebabkan kebanyakan pekerja lebih senang dibimbing dibandingkan bekerja sendiri, memiliki kemauan sendiri, berambisi kecil, dan sering menghindari tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan. Dalam organisasi masih banyak yang menggunakan teori ini karena para petinggi masih menganggap bahwa hal-hal yang dinyatakan dalam teori tersebut benar adanya. Selain itu, juga dapat digunakan untuk mengamati perilaku orang-orang yang bekerja. Namun, tidak dipungkiri bahwa teori ini belum dapat menjawab semua pertanyaan yang ada. Oleh karena itu Mc Gregor menjawabnya dengan teori yang didasarkan pada kenyataan yang telah ada.

b. Teori-Teori Y: Perumpamaan yang terdapat dalam teori Y dapat dilihat pada uraian sebagai berikut ini. (1) Terdapat usaha mental dan fisik yang dilakukan oleh manusia, seperti beristirahat dan bermain. (2) Kebanyakan orang mau belajar apabila berada pada kondisi yang layak bagi diri mereka, sebagai penerima serta penanggung jawab dalam organisasi tersebut. (3) Memiliki daya imajinasi yang baik, kemampuan dalam kecerdikan, dan kualitas dalam memecahkan masalah dalam lingkup organisasi. (4) Adanya pengendalian dari luar hukuman bukan merupakan cara yang tepat untuk mengarahkan pada tujuan sebuah organisasi.

#### 4) Teori Motivasi Herzberg

Teori dua faktor istilah lain dalam teori ini (teori M-H). Dalam teori tersebut telah dijelaskan tentang bagaimana para petinggi dalam organisasi dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat memberikan

kepuasan kerja terhadap pegawainya ataupun tidak. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dua faktor tersebut memiliki pengaruh terhadap individu dalam sebuah organisasi, yakni motivasi. Adanya bentuk perbaikan dari faktor-faktor tersebut dapat membantu untuk mengurangi bentuk ketidakpuasan dalam bekerja, akan tetapi tidak dapat menjadi pendorong dalam bekerja. Sebenarnya iklim baik tidak mampu memicu motivasi bekerja, namun apabila faktor tersebut hilang maka motivasi tidak akan berfungsi di dalamnya.

Alasan memilih motivasi ini dikarenakan motivasi ini cukup menjelaskan / mudah dipahami mengenai faktor yang dapat mendorong dari kepuasan kerja, seperti tanggung jawab, penghargaan, serta prestasi. Kedua faktor tersebut merupakan iklim baik yang bisa dibuktikan sebagai sumber ketidakpuasan dalam bekerja dan bukan sumber kepuasan kerja. Dalam hal ini biasanya terdapat dalam kondisi dalam bekerja, teknik pengawasan dan gaji, serta hubungan antar sesama pekerja.

#### 5) Teori ERG Clyton Alderfer

Teori ini diperkenalkan oleh Aldefer yang sudah dikenal dengan teori ERG. Adapun kepanjangan dari teori ERG, yakni E: Existence, yang berarti memiliki kebutuhan akan eksistensi; R: Relatedness, yang berarti kebutuhan dengan pihak yang lain; dan G: Growth, yang berarti kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang. Ketiga istilah tersebut memiliki makna yang sangat penting di dalamnya, yaitu pertama secara konseptual akan terlihat mirip dengan teori atau model yang dikembangkan oleh Alderfer dan Maslow. Hal tersebut disebabkan

Existence berkaitan dengan hierarki pertama dan kedua yang terdapat di dalam teori Maslow. Begitu pun dengan Relatedness berkaitan dengan hierarki ketiga dan keempat yang terdapat dalam teori Maslow. Adapun Growth mempunyai makna yang sama dengan self actualization yang juga terdapat dalam teori Maslow. Kedua, teori Alderfer ini memang menekankan pada segala jenis kebutuhan manusia serta diusahakan untuk terpenuhi secara bersama-sama. Selain itu, jika diperhatikan lebih lanjut maka teori memiliki beberapa seperti pada uraian berikut ini:

- a. Kebutuhan manusia yang tidak terpenuhi maka akan membuat keinginannya semakin besar.
- b. Keinginan yang kuat untuk memuaskan kebutuhan pribadi 'lebih tinggi' maka akan membuat kebutuhan rendah terpenuhi dengan baik.
- c. Semakin sulit untuk emmebuhi kebutuhan yang lebih tinggi maka akan membuat keinginan yang lebih besar untuk memenuhi kebutuhan yang rendah.

Hal-hal tersebut merupakan pandangan yang berdasar pada sifat pragmatisme di dalam diri manusia yang disebabkan oleh keterbatasannya sehingga seseorang akan dapat menyesuaikan dirinya pada keadaan yang objektif. Artinya, seseorang dapat lebih memerhatikan dan fokus pada apa yang mungkin dapat dicapainya.

#### 6) Teori Motivator-Hygien Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Rederick Herzberg, yang merupakan psikolog dari Amerika Serikat. Berdasarkan penelitiannya, ditemukan dua faktor yang berbeda, yakni kepuasan dan ketidakpuasan bekerja.

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Herzberg (1966) dalam teori hygiene- motivasi faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan, yang merupakan factor intrinsik dari pekerjaan yaitu:

- 1) Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja. Menurut Ghufron dan Risnawati (2011), tanggung jawab merupakan keinginan karyawan untuk dapat mengerjakan tugas dengan baik dan memadai.
- 2) Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya. Pekerjaan memberikan kesempatan bagi individu untuk menambah wawasan, mengembangkan bakat, dan kemajuan (Ghufron dan Risnawati 2011).
- 3) Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya. Menurut Ghufron dan Risnawati (2011), karyawan akan menyukai pekerjaannya jika diikuti dengan minat dan bakat yang dimilikinya. Karyawan merasa pekerjaan mereka menjadi sesuatu yang menantang untuk berkembang dan menjadi lebih baik.
- 4) Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi. Menurut Ghufron dan Risnawati (2011) capaian merupakan keinginan karyawan untuk memperjuangkan tugas dan melibatkan usahanya dalam menghadapi lawan dan tantangan.
- 5) Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya. Pengakuan merupakan

keinginan untuk diakui secara dan keinginan untuk terampil. Karyawan akan merasa dihargai apabila pengalamannya digunakan dalam partisipasi menyelesaikan tugas yang lebih rumit dan penting.

d. Pengukuran indikator/ dimensi Motivasi kerja

Pengukuran indikator/ dimensi motivasi diambil dari skala sikap berdasarkan faktor-faktor motivasi yang telah dikemukakan oleh Herzberg (1966), yaitu tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*). Skala ini digunakan sebagai alat ukur karena memuat dimensi menurut Herzberg, sehingga dengan menggunakan skala ini dapat diketahui dimensi apa saja yang dapat memberikan pengaruh dalam memotivasi kerja karyawan dan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

### 3. Kepuasan Kerja

#### A. Definisi Kepuasan Kerja

*Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai tingkat perasaan atau sikap positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang mengatakan bahwa dia memiliki kepuasan kerja yang tinggi, itu berarti dia benar-benar menyukai pekerjaannya. merasa baik tentang hal itu dan sangat menghargai pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak bisa dilihat, itu hanya bisa disimpulkan. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap tugas dan pekerjaannya.*

*Menurut Rivai (2014) secara khusus, kepuasan kerja mengacu pada tingkat di mana perasaan kepuasan berasal dari persepsi karyawan*

terhadap berbagai aspek / faktor tugas atau pekerjaan mereka. Sederhananya, kepuasan kerja adalah kombinasi dari perasaan, kepercayaan, dan niat perilaku yang dimiliki pekerja terkait dengan pekerjaan mereka saat ini. Kepuasan kerja karyawan dapat diukur dan dapat diubah, cara populer untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah paradigma kecocokan antara pekerja dengan lingkungan kerjanya, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kecocokan antara pekerja dengan lingkungan kerjanya, memenuhi kebutuhan, kepribadian, nilai-nilai, atau karakteristik pribadi seseorang, semakin besar tingkat kepuasan kerja.

Menurut Franek dan Vecera (Sedarmayanti, 2017) kepuasan kerja adalah konsep yang didasarkan pada premis bahwa pekerja yang paling bahagia juga pekerja yang paling produktif dan bagi orang-orang yang senang dengan pekerjaan mereka, pekerjaan mereka tidak terasa seolah-olah itu bekerja sama sekali. Banyak variabel membuat perbedaan dalam tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh pekerja; beberapa variabel ditemukan dalam organisasi, beberapa dalam kerangka kerja itu sendiri, dan yang lain melekat dalam karakter dan kepribadian masing-masing pekerja.

Franek dan Vecera (Sedarmayanti, 2017) menambahkan bahwa teori kepuasan kerja telah berkembang dengan cara yang mirip dengan teori motivasi. Isi teori motivasi mempertimbangkan kebutuhan yang sama untuk manusia tanpa memperhatikan perbedaan kepribadian. Teori proses mempertimbangkan proses kognitif individu yang berbeda. Franek dan Vecera (Sedarmayanti, 2017) membahas tiga model

*kepuasan kerja: model situasional, model disposisional, dan model interaksional. Model situasional mengusulkan bahwa kepuasan kerja dihasilkan dari karakteristik pekerjaan dan bahwa semua orang menerima kepuasan yang sama dari pekerjaan dengan karakteristik pekerjaan tertentu seperti yang didefinisikan oleh Hackman dan Oldham ditahun 1980. Model Dispositional di sisi lain, menunjukkan bahwa karakteristik orang akan menentukan tingkat kepuasan kerja mereka, dan bahwa pekerjaan itu sendiri tidak memainkan peran dalam menentukan kepuasan pegawai.*

#### B. Implementasi Kepuasan Kerja

Soetrisno (2013) mengemukakan, karena pekerja menghabiskan begitu banyak waktu di lingkungan kerja mereka setiap minggu, penting bagi organisasi untuk mencoba mengoptimalkan kondisi kerja. Hal-hal seperti menyediakan area kerja yang luas daripada yang sempit, pencahayaan yang memadai dan stasiun kerja yang nyaman berkontribusi pada kondisi kerja yang menguntungkan. Menyediakan alat produktivitas seperti teknologi informasi yang ditingkatkan untuk membantu pekerja menyelesaikan tugas dengan lebih efisien berkontribusi pada kepuasan kerja juga.

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa pekerja lebih puas dengan pekerjaan mereka saat ini jika mereka melihat jalan yang tersedia untuk naik pangkat di organisasi dan diberi lebih banyak tanggung jawab dan seiring dengan itu kompensasi yang lebih tinggi. Banyak organisasi mendorong pekerja untuk memperoleh keterampilan yang lebih maju

yang akan mengarah pada peluang promosi. Organisasi sering membayar biaya kuliah untuk pekerja yang mengambil kursus universitas, misalnya. Selama peninjauan kinerja tahunan pekerja, seorang penyelia harus memetakan jalur yang menunjukkan kepadanya apa yang perlu ia capai dan keterampilan baru apa yang perlu ia kembangkan agar berada di jalur menuju kemajuan dalam organisasi.

Sinambela (2016) menambahkan bahwa berurusan dengan beban kerja yang terlalu berat dan tenggat waktu yang tidak mungkin dicapai dapat menyebabkan kepuasan kerja terkikis bahkan untuk pekerja yang paling berdedikasi sekalipun. Tidak memenuhi tenggat waktu menyebabkan konflik antara pekerja dan penyelia dan meningkatkan tingkat stres di tempat kerja. Seringkali, lingkungan ini disebabkan oleh manajemen yang tidak efektif dan perencanaan yang buruk. Kantor beroperasi dalam mode krisis karena pengawas tidak memberikan cukup waktu bagi pekerja untuk melakukan tugas yang ditugaskan secara efektif atau karena tingkat staf tidak memadai.

Rivai (2014) menjelaskan bahwa pekerja perlu diperlakukan dengan hormat oleh orang-orang yang bekerja dengan mereka. Lingkungan kerja yang bermusuhan dengan rekan kerja yang kasar atau tidak menyenangkan adalah lingkungan yang biasanya memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah. Pimpinan perlu turun tangan dan menengahi konflik sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih serius yang memerlukan tindakan disipliner. Pekerja mungkin perlu diingatkan tentang perilaku apa yang dianggap tidak pantas ketika berinteraksi dengan rekan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja dipengaruhi

oleh pandangan pekerja tentang keadilan skala upah organisasi serta kompensasi saat ini yang mungkin diterimanya. Organisasi perlu memiliki mekanisme untuk mengevaluasi kinerja pekerja dan memberikan kenaikan gaji kepada pekerja berkinerja terbaik. Peluang untuk mendapatkan insentif khusus, seperti bonus, cuti atau liburan ekstra, juga membawa kegembiraan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi ke tempat kerja.

### C. Indikator Kepuasan Kerja

Spectore (2012) mengutarakan ada sembilan segi yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu komunikasi, sifat pekerjaan, rekan kerja, prosedur kerja, penghargaan dari perusahaan, tunjangan supervise promosi dan gaji, yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaji (*pay*), yaitu kepuasan akan imbalan jasa berupa uang yang diterima karyawan sesuai dengan beban yang telah ditanggungnya.
2. Promosi (*promotion*), yaitu kepuasan akan mendapatkan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan atau jabatan.
3. Supervisi (*supervision*), yaitu kepuasan terhadap atasan langsung karyawan.
4. Tunjangan (*gringebenefits*), kepuasan akan jaminan sosial yang diberikan perusahaan.

Beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- a) Yang berhubungan dengan faktor individual differences terdiri dari umur, jenis kelamin, kemampuan (*ability*), kebutuhan tingkat tinggi,

status perkawinan, lama dinas, kepercayaan, pendidikan, prestasi dan minat, komitmen.

- b) Yang berasal dari luar individu, yaitu gaji, teman sekerja, supervise, promosi, tugas pekerjaan itu sendiri, level jabatan, lamanya jam kerja, struktur organisasi, besarnya organisasi, pengakuan/penghargaan, jenis pekerjaan, komunikasi, beban tugas, peningkatan diri, gaya kepemimpinan, syarat jabatan, kebijaksanaan perusahaan dan norma kelompok.

Dari pandangan di atas terdapat perbedaan. Munandar (2011) memfokuskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara intrinsik dan ekstrinsik. Namun tidak semua aspek / faktor ekstrinsik dijadikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, hanya gaji, penyelia dan kondisi kerja yang dianggap paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Umar (2010) lebih memfokuskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara luas dan terlalu detail, walaupun ada faktor-faktor yang masih mengukur hal yang sama hingga dapat digabungkan dalam satu bagian. Dari seluruh faktor yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengambil beberapa faktor saja yang dianggap memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu faktor ekstrinsik (gaya kepemimpinan), faktor ekstrinsik dan intrinsik yaitu pada point prestasi atau pencapaian, penghargaan dan pengakuan yang termasuk kedalam aspek / faktor motivasi kerja dan faktor intrinsik (komitmen) seseorang.

#### D. Pengukuran indikator/ dimensi Kepuasan Kerja

Ada beberapa instrumen penelitian yang digunakan dalam pengukuran indikator/ dimensi kepuasan kerja yaitu diantaranya :

1. Kepuasan kerja dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan *The JOB SATISFACTION Survey* (JSS) oleh Spector, 1985 (dalam Spector, 2012), yang akan diadaptasi kedalam bahasa Indonesia. *The JOB SATISFACTION Survey* (JSS) menilai sembilan aspek / faktor kepuasan kerja, serta kepuasan secara keseluruhan. Skala JSS berisi 36 item menggunakan format skala rating yang dijumlahkan. JSS merupakan format yang paling populer untuk skala kepuasan kerja. JSS dibuat secara relatif mudah untuk dimodifikasi. Setiap aspek / faktor berisi empat item, dan skor kepuasan total dapat dihitung dengan menggabungkan semua item.
2. *The Job Descriptive Index* (JDI) oleh Smith, Kendall dan Hullin, 1969 (dalam Spector, 2012). JDI merupakan skala yang paling populer dikalangan organisasi, serta memiliki konten dan validitas yang baik. JDI mengukur kepuasan kerja dengan lima dimensi *work, pay, promotion, supervision, and coworker*.
3. *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) oleh Weiss dkk, 1967 (dalam Spector, 2012). Alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dirancang untuk mengukur kepuasan kerja pada pekerjaan khusus karyawan. MSQ terdiri dari 100 item instrument. MSQ mengukur tingkat kepuasan kerja berdasarkan 20 dimensi yang berbeda, dengan lima pernyataan pada setiap dimensi.
4. *The Job Diagnostics Survey* (JDS) oleh Hackman dan Oldham, 1975 (dalam Spector, 2012). JDS merupakan alat ukur yang mengukur

kepuasan kerja berdasarkan enam aspek / faktor, yaitu: *growth*, *pay*, *security*, *social*, *supervisor*, *general*.

#### 4. Komitmen Organisasional

##### a. Definisi Komitmen Organisasi

Greenberg dan Baron (2015) menyatakan komitmen organisasi adalah tingkat sejauh mana seseorang dalam mengidentifikasi, terlibat dalam organisasi mereka, dan tidak ada keinginan untuk meninggalkannya. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2011) memberikan definisi tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017) dalam perilaku organisasi dan psikologi industri dan organisasi, komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis individu dengan organisasi. Komitmen organisasi memprediksi variabel kerja seperti turnover, perilaku anggota organisasi, dan kinerja pekerjaan. Beberapa faktor seperti stres peran, pemberdayaan, ketidakamanan kerja dan kesempatan kerja, dan distribusi kepemimpinan telah terbukti terhubung dengan komitmen organisasi pekerja.

Menurut Sinambela (2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah ketika seorang anggota kelompok tertentu mengidentifikasi dirinya dengan kelompok tersebut dan bersedia bekerja secara intensif atas namanya. Dalam kasus-kasus ini, seseorang yang memiliki komitmen organisasi mengambil sebagian besar identitas pribadinya dari kelompok dan memiliki asosiasi positif dengannya. Ini tidak sama dengan identifikasi atau motivasi organisasi, tetapi jauh

lebih luas daripada keduanya. Komitmen dapat secara khusus dilihat sebagai konsep definisi diri yang lebih luas. Pendapat dari para ahli mengenai komitmen organisasi memiliki berbagai kesamaan, yaitu mengenai penerimaan pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Penulis menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk sikap atau perasaan yang dinyatakan oleh seorang pegawai untuk terlibat dan loyal terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Allen dan Mayer (2011) menyatakan tiga aspek / faktor komitmen organisasi yaitu:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*), mengarah pada the employee's emotional attachment to, identification with and involvement in organization. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterkaitan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
- 2) Komitmen kontinuans (*continuance commitment*), berkaitan dengan an awareness of the costs associated with leaving the organization. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Backer bahwa komitmen kontinuans

adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena adanya pilihan lain.

- 3) Komitmen normatif (*normative Commitment*), merefleksikan a feeling of obligation to continue employment. Dengan kata lain, komitmen normative berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*).

#### c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Sementara itu, Stum (dalam Sopiah, 2013) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: Budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan personal untuk berkembang, arah organisasi, dan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Selanjutnya, Young et.al., (dalam Sopiah, 2013) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu: kepuasan terhadap promosi, karakteristik pekerjaan, komunikasi, kepuasan terhadap kepemimpinan, pertukaran ekstrinsik, pertukaran instrinsik, imbalan instrinsik, dan imbalan ekstrinsik.

## 5. Kinerja Pegawai

### a. Definisi Kinerja Pegawai

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai

oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai seseorang dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Andini, 2020).

b. Penilaian Kinerja

Menurut (Cahyanti, 2022), penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, hasil dan termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian kinerja adalah hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Sedangkan menurut (Nurchayani, 2019), penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari :

- 1) Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
- 2) Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.
- 3) Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### c. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut (Andrinirina, 2019), tujuan penilaian kinerja yaitu :

- 1) Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- 2) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- 3) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antar atasan dan bawahan.
- 4) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- 5) Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
- 6) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi peneliti dan pengembangan di bidang kepegawaian.

### d. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut (Andrinirina, 2019), manfaat penilaian kinerja yaitu :

- 1) Meningkatkan prestasi kerja, Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

- 2) Memberi kesempatan kerja yang adil, Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- 3) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyesuaian kompensasi, Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi dan sebagainya.
- 5) Keputusan promosi dan demosi, Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.
- 6) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan, Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
- 7) Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

e. Indikator Kinerja Pegawai

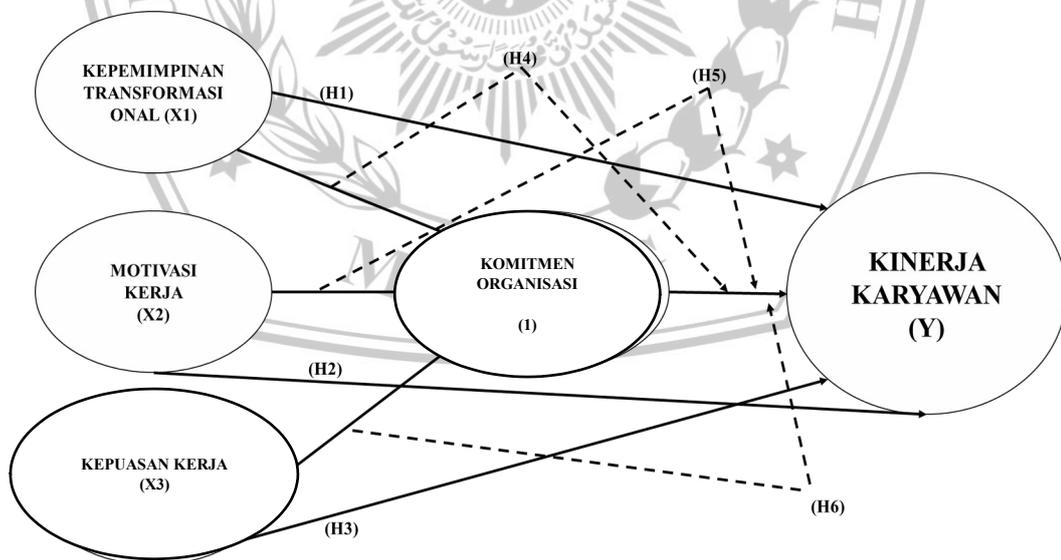
Menurut (Allen dan Mater 2015), dimensi dan indikator dari kinerja adalah :

- 1) Kualitas, Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

- 2) Kuantitas, Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai masing – masing
- 3) Ketepatan, ketepatan kerja adalah seberapa jauh karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 4) Kemandirian, Kemandirian adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

### C. Kerangka Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan tinjauan pustaka yang telah di uraikan sebelumnya, maka dapat disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 1.1 Gambar Kerangka Penelitian.

Kerangka penelitian merupakan bagian dari suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang akan diteliti dan berguna untuk menghubungkan suatu topik yang akan diteliti.

#### D. Hipotesis

Menurut Saunders, *et al* (2016:144). hipotesis berasal dari kata hipo yang berarti ragu dan tesis yang berarti benar. Jadi hipotesis adalah kebenaran yang masih diragukan. Hipotesis termasuk salah satu proposisi disamping proposisi-proposisi lainnya. Hipotesis dapat dideduksi dari proposisi lainnya yang tingkat keberlakuannya lebih universal. Oleh karena itu, hipotesis merupakan hasil pemikiran rasional yang dilandasi oleh teori, dalil, hukum, dan sebagainya yang sudah ada sebelumnya.

Menurut Baškarada, *et al* (2017:507) gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penentu kinerja karyawan. Jika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan suasana kondusif, maka dapat mendorong tingkat kinerja kerja seorang karyawan, sehingga kinerja karyawan akan menjadi lebih produktif dan nyaman. Penelitian Tondok dan Andarika (2011:37) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan berkorelasi positif antara gaya kepemimpinan berupa kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja.

Tampubolon (2012:102) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan. Maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

**H1:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan faktor-faktor pendorong dalam melakukan suatu aktivitas dan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Ciptodihardjo (2015:8) motivasi kerja merupakan suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Setiap individu mempunyai perasaan atau kehendak yang dapat mempengaruhi kemauannya dalam bekerja. Peranan motivasi sangat penting untuk dilakukan agar karyawan dalam bekerja dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Menurut Siagian (2016:291) Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan dapat mengarahkan perilaku orang tersebut pada pekerjaan nyata. Maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

**H2:** Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan

Siagian (2012:140) berpendapat bahwa hubungan kepuasan kerja dan kinerja justru terjadi sebaliknya dimana kinerja yang baik karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif perhatian lebih dari atasan sehingga penghargaan tersebut ;mendorong terjadinya kepuasan kerja.

Penelitian Fitri (2018:29) kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan performa kinerja individu. Maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

**H3:** Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Menurut Suhana (2014:47) menguji perilaku kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.

Pemimpin dengan pendekatan yang selalu memberi motivasi, teladan seperti disiplin waktu, tanggungjawab akan berpengaruh terhadap komitmen kerja para anggota. Hal ini terbukti pada hasil penelitian Darmawan (2017:13) bahwa di Politeknik accounting departement Batam menunjukkan hasil positif bahwa adanya peranan besar dari gaya pemimpin dalam meningkatkan semangat para staff dalam bekerja. Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

**H4:** Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Maiti dan Sanyal (2018:672) berpendapat bahwa dalam proses terjadinya komitmen organisasional yaitu diantaranya adalah membangun nilai-nilai yang berdasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi,

kinerja, tanpa ada diskriminasi. Dengan demikian motivasi mempunyai hubungan yang penting dengan komitmen organisasi, motivasi merupakan salah satu aspek proses terjadinya komitmen organisasi dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

Dalam penelitian Wibowo (2013:79) motivasi berpengaruh terhadap komitmen kerja di kantor pajak pratama Yogyakarta, di mana dalam pembagian target penerimaan reward butuh aktualisasi diri dari karyawan dalam bekerja, tanggungjawab, disiplin dalam bekerja, sehingga adanya standar yang jelas dan transparan terhadap karyawan yang akan dipromosikan, maka hipotesis yang di kembangkan dalam penelitian ini adalah:

**H5:** Komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Siagian (2016:296) berpendapat bahwa kepuasan yang tinggi akan menyebabkan kualitas hubungan antar individu dalam organisasi menjadi semakin baik. Dan kualitas hubungan akan menyebabkan komitmen di antara mereka juga semakin baik. Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan frustrasi, dan berpengaruh terhadap kinerja kerja. Oleh karenanya kepuasan bagi pegawai kemudian akan memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan produktivitas dan komitmennya dalam bekerja.

Penelitian Parwita (2013:80) menunjukkan adanya korelasi positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi dan

kepuasan kerja merupakan variabel yang sangat penting dalam setiap organisasi untuk membentuk sikap dan perilaku inovatif dalam konteks pencapaian kinerja organisasi, sebagai bentuk mempersiapkan daya saing sehingga dapat menciptakan iklim organisasi yang positif. Maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

**H6:** Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.



