

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(KASUS PADA PENGADILAN NEGERI TAKALAR)**

Disusun dan diajukan oleh

PUTI TAHIRA AMALIA

A012201048



Kepada

PROGRAM STUDI MEGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2022

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(KASUS PADA PENGADILAN NEGERI TAKALAR)**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

PUTI TAHIRA AMALIA

Kepada

PROGRAM STUDI MEGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2022

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(STUDI KASUS PADA PENGADILAN TINGGI TAKALAR)**

disusun dan diajukan oleh :

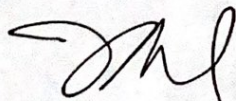
**PUTI TAHIRA AMALIA
A012201048**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **21 FEBRUARI 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

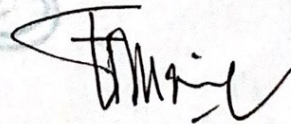
Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



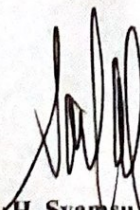
Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19750909 200012 1 001



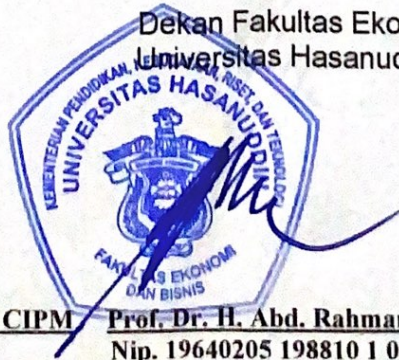
Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si
Nip. 19610713 198702 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Puti Tahira Amalia
Nim : A012201048
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pengadilan Tinggi Takalar)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 Februari 2022

Yang Menyatakan,



Puti Tahira Amalia

PRAKATA

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala berkat rahmat dan hidayah_Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis ini yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Kasus Pada Pengadilan Negeri Takalar)".

Tujuan dari penulisan proposal ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin. Di Dalam proses penulisan penelitian ini, penulis mendapatkan bimbingan dari berbagai pihak sehingga penulis proposal penelitian ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tinggi-Nya penulis sampaikan kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A. selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Ibu Dr. Hj. Halilah, SE., M.Si., Ak., CA., CWM., CRP., CRA selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, dan Bapak Dr. H. Madris, SE., DPS., M.Si., CWM selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si sebagai tim penasihat, terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.
5. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM, Bapak Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si dan Ibu Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si. sebagai tim penguji dan penilai demi kebaikan rancangan penelitian ini.
6. Keluarga besar saya terutama Suami Tercinta, Orang Tua dan Mertua saya yang telah memberikan yang terbaik berupa dukungan moril, materil. dan do'a untuk penulis terutama selama menempuh pendidikan.
7. Kepada Angkatan 2020 kelas A malam dan kelas Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan terspesial untuk adikku Fatmawati Lestari atas Kerjasama serta senantiasa memberi semangat dan sumbangih pikiran di Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar kepada penulis selama membina ilmu, semoga kita semua senantiasa diberi kemudahan dalam menempuh Pendidikan selanjutnya.

Tentunya masih banyak lagi pihak-pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala kebaikan, bantuan, dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam penelitian ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan penelitian ini. Semoga bantuan dari semua pihak mendapat rahmat dan karunia-Nya. Semoga penelitian ini bermanfaat dan bernilai ibadah bagi semua kalangan. Amiin.

Kiranya apa yang penulis paparkan dalam penelitian ini bisa bermanfaat bagi pembaca. Terima kasih.

Makassar, 17 Desember 2021

Puti Tahira Amalia

ABSTRACT

PUTI TAHIRA AMALIA. *The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation Against Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation Variable (The Case of The Takalar District Court).* (Dibimbing oleh Musran Munizu dan Fauziah Umar).

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership and work motivation on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at the Takalar District Court. The method of determining the sample in this study used a saturated sample where the respondents were 44 people and used the technique of non-probability sampling which does not provide equal opportunities or opportunities for each element. Data analysis techniques using Smart Software PLS (Partial Least Square). The results of this study obtained that transformational leadership has a significant effect on job satisfaction, work motivation has a significant effect on job satisfaction, transformational leadership has a significant effect on employee performance, work motivation has no effect on employee performance, job satisfaction has a significant effect on employee performance, transformational leadership has a significant effect on employee performance. Employee performance through job satisfaction and work motivation has a significant effect on employee performance through job satisfaction.

Keywords : *Transformational Leadership, Job Motivation, Job Satisfaction , Employee Performance*

ABSTRAK

PUTI TAHIRA AMALIA. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Kasus Pada Pengadilan Negeri Takalar).* (Dibimbing oleh Musran Munizu dan Fauziah Umar).

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Pengadilan Negeri Takalar. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh dimana responden berjumlah 44 orang dan menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur. Teknik analisis data menggunakan *Software Smart PLS (Partial Least Square)*. Pada hasil penelitian ini diperoleh kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan penelitian	12
1.4 Kegunaan Penelitian	12
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	13
1.6 Sistematika Penulisan	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Tinjauan Teoritis	15
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2.1.1.1. Pengertian MSDM.....	15
2.1.1.2. Ruang Lingkup MSDM.....	16
2.1.1 Kinerja Karyawan	18
2.1.2 Dimensi-dimensi Kinerja Karyawan	20
2.1.3 Kepemimpinan	21
2.1.3.1 Ciri-ciri pemimpin	22
2.1.3.2 Kepemimpinan Transformasional	24
2.1.4 Motivasi Kerja	28
2.1.4.1 Teori Abraham H. Maslow	29
2.1.4.2 Teori Clayton Alderfer	29
2.1.4.3 Teori Herzberg.....	30
2.1.4.4 Teori Keadilan	30
2.1.4.5 Teori dua faktor Herzberg	30
2.1.5 Kepuasan Kerja.....	32
2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja	32
2.1.5.2 Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja.....	35

2.2.	Kajian Empiris	39
2.2.1.	Penelitian terdahulu	39
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN		50
3.1.	Kerangka Konseptual	50
3.2	Hipotesis	50
3.2.1	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja	51
3.2.2	Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja	51
3.2.3	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai	52
3.2.4	Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	52
3.2.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	53
3.2.6	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional secara tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	53
3.2.7	Pengaruh Motivasi Kerja secara tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai yang melalui Kepuasan Kerja	54
BAB IV METODE PENELITIAN		56
4.1	Rencana Penelitian.....	56
4.2	Waktu dan Lokasi Penelitian	56
4.2.1.	Waktu Penelitian	56
4.2.2.	Lokasi Pelaksanaan	57
4.3	Populasi dan Sampel.....	57
4.2.3.	Populasi	57
4.2.4.	Sampel	57
4.4	Jenis dan Sumber Data.....	58
4.5	Metode Pengumpulan Data.....	59
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	59
4.6.1.	Variabel Penelitian	59
4.6.2.	Definisi Operasional	59
4.7	Instrumen Penelitian	61
4.8	Uji Intrumen Penelitian.....	63
4.8.1.	Uji Validitas.....	63
4.8.2.	Uji Reliabilitas.....	63

4.9	Metode Analisis Data	64
4.9.1.	Analisis Statistik Deskriptif.....	65
4.9.2.	Model Struktural atau Inner Model	65
4.9.3.	Model Pengukuran atau Outer Model	65
4.9.4.	Uji Sobel: Pengujian Variabel Mediasi	67
4.10	Pengujian Hipotesis	67
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		67
5.1	Gambaran Umum Pengadilan Negeri Takalar.....	67
5.1.1.	Struktur Organisasi Pengadilan Negeri Takalar	69
5.1.2.	Visi dan Misi Pengadilan Negeri Takalar	70
5.2	Hasil Uji Pra Penelitian	70
5.2.1.	Hasil Uji Validitas	70
5.2.2.	Hasil Uji Reliabilitas	72
5.3	Deskripsi Umum Responden	72
5.3.1.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	72
5.3.2.	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	73
5.3.3.	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	74
5.3.4.	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	75
5.4	Analisis Variabel Penelitian	76
5.4.1.	Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	77
5.4.2.	Variabel Motivasi Kerja	79
5.4.3.	Variabel Kepuasan Kerja.....	82
5.4.4.	Variabel Kinerja Pegawai.....	84
5.4	Hasil Penelitian	85
5.5.1.	Statistik Inferensial.....	85
5.5.2.	Hasil Uji Validitas Konvergen	86
5.5.3.	Hasil Uji Validitas Diskriminan	90
5.5.4	Hasil Uji Reliabilitas	91
5.6	Inner Model (Model Struktural)	93
5.7	Pengujian Hipotesis	95
5.8	Pembahasan	102

5.8.1.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja.....	103
5.8.2.	Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja	104
5.8.3.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	104
5.8.4.	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	106
5.8.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	107
5.8.6.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.....	108
5.8.7.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.....	109

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN110

6.1	Kesimpulan	110
6.2	Saran	111

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Kinerja PN Takalar	2
Tabel 1.2. Ringkasan Research Gap	9
Tabel 2.1. Peneliti Terdahulu.....	39
Tabel 4.1. Sebaran Populasi Penelitian.....	57
Tabel 4.2. Definisi Operasional Variabel	60
Tabel 5.1. Outer Loading	70
Tabel 5.2. Hasil Uji Reliabilitas.....	72
Tabel 5.3. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Tabel 5.4. Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	73
Tabel 5.5. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	74
Tabel 5.6. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	75
Tabel 5.7. Interpretasi rata-rata item dalam variabel	77
Tabel 5.8. Rekapitulasi Tanggan Responden Variabel X1	77
Tabel 5.9. Rekapitulasi Tanggan Responden Variabel X2.....	79
Tabel 5.10 Rekapitulasi Tanggan Responden Variabel Z	83
Tabel 5.11 Rekapitulasi Tanggan Responden Variabel Y	84
Tabel 5.12 Uji Validitas Konvergen	87
Tabel 5.13 Hasil Nilai AVE.....	89
Tabel 5.14 Hasil Nilai AVE dan Akar AVE.....	90
Tabel 5.15 Validitas Diskriminan.....	91
Tabel 5.16 Nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability	92
Tabel 5.17 Uji Koefisien Determinasi	93
Tabel 5.18 Uji Q^2	95
Tabel 5.19 Pengujian Hipotesis Antar Variabel	96
Tabel 5.20 Uji Hipotesis	97
Tabel 5.21 Hipotesis Mediasi	99
Tabel 5.22 Hipotesis Mediasi	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Pikir Penelitian	50
Gambar 5.1. Struktur Organisasi	69
Gambar 5.2. Diagram Inner Model.....	94
Gambar 5.3. Uji Sobel	100
Gambar 5.4. Uji Sobel	102

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam suatu instansi dan pelaksanaannya sering dihadapkan oleh berbagai hambatan dan tantangan yang dapat berdampak kepada kinerja pegawai. Hambatan yang dimaksudkan adalah kecepatan perkembangan informasi, teknologi dan keterbatasan sumber daya manusia pada instansi. Hal ini dapat menunjukkan bahwa peranan sumber daya manusia (SDM) sangat penting, karena manusia merupakan peranan penting utama dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensinya dimulai dari pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberdayakan dan memaksimalkan potensi para pegawai yang ada agar lebih produktif dalam bekerja.

Dengan adanya sumber daya manusia yang baik maka diharapkan perusahaan atau organisasi akan mampu mengoptimalkan dan meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Busro (2017), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian dan kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Saat ini Pengadilan Negeri Takalar menggunakan Penilaian Kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Mahkamah Agung Nomor 3 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada dibawahnya. Akuntabilitas Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis suatu

organisasi. Pengukuran Kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan sebagai mekanisme untuk memberikan reward/punishment, melainkan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi. Pengukuran tingkat capaian kinerja Pengadilan Negeri Takalar, dilakukan dengan cara membandingkan antara target pencapaian indikator kinerja yang telah ditetapkan dengan realisasinya, sehingga terlihat apakah sasaran yang telah ditetapkan tercapai atau tidak. Rincian tingkat capaian pengukuran kinerja pegawai di uraikan dalam table dibawah ini :

Tabel 1.1
Capaian Kinerja PN Takalar

No.	Sasaran Strategis	Indikator	Capaian %			
			2017	2018	2019	2020
1	Terwujudnya proses peradilan yang pasti, transparan dan akuntabel	Persentase sisa perkara :				
		- Perdata	100%	100%	100%	100%
		- Pidana	100%	100%	100%	100%
		Persentase perkara:				
- Perdata	86%	53,12%	9,22 %	88,15%		
- Pidana	16,6%	95,60%	0,92%	96,96%		
		Yang diselesaikan tepat waktu				
		Persentase penurunan sisa perkara:				
		- Perdata	17%	21,42%	18,55%	22,38%
		- Pidana	30%	13,33%	16,9%	3,12%

		Persentase perkara yang mengajukan upaya hukum banding, kasasi & PK; - Perdata - Pidana	4,0% 29,8%	25% 10,24%	4,45% 6,03%	46,55% 13,54%
		Persentase perkara pidana anak yang diselesaikan dengan diversifikasi	1,03%	0%	0%	75%
		Index responden pencari keadilan yang puas terhadap layanan pengadilan	80%	97%	1,34%	77,57%
2.	Peningkatan Efektivitas pengelolaan penyelesaian perkara	Persentase isi putusan yang diterima oleh para pihak tepat waktu - Perdata - Pidana	86%	100%	0,15% 0,92%	98,30%
		Persentase perkara yang diselesaikan melalui mediasi (GS)	100%	52,94%	0,68%	33,33%
		Persentase berkas perkara yang diajukan Banding, kasasi dan PK secara lengkap dan tepat waktu. - Perdata - Pidana	23%	25,00%	9,22% 0,92%	11,53%
3.	Meningkatnya akses peradilan bagi masyarakat miskin dan terpinggirkan	Persentase perkara prodeo yang diselesaikan	-	-	-	-
		Persentase perkara yang diselesaikan diluar Gedung pengadilan	-	-	-	-
		Persentase pencari keadilan golongan tertentu yang mendapat layanan bantuan hukum (posbakum)	15%	100%	100%	100%
4.	Meningkatnya kepatuhan terhadap putusan pengadilan	Persentase putusan perkara perdata ditindak lanjuti (dieksekusi)	4,0%	11,11%	0,83%	75,00%

Pada kondisi pandemi covid 19 saat ini, sering kali pegawai diberi kesempatan untuk melakukan pekerjaan dari rumah atau yang disebut dengan *work from home*. Secara tidak langsung, kinerja pegawai yang bekerja dari rumah akan berbeda jika dibandingkan dengan sebelumnya apabila mereka bekerja di kantor. Pekerjaan yang seharusnya dilakukan di kantor dapat dikerjakan dari rumah sehingga kinerja pegawai tidak dapat diukur seperti saat mereka melakukan seluruh pekerjaan di kantor. Faktor lain nya dapat dilihat dari fasilitas yang digunakan pegawai juga berpengaruh karena fasilitas yang digunakan di rumah tidak selengkap fasilitas yang ada di kantor.

Bagi Pengadilan Negeri Takalar dalam mengukur kinerja di lihat dari tercapainya pelayan hukum yang berkeadilan kepada pencari keadilan dengan penilaian dari sasaran kinerja pegawai (SKP) pada setiap pegawai dan laporan kinerja instansi pemerintah (LKJIP), hal ini sangat berpengaruh kepada peran dari kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja yang merupakan suatu proses berkesinambungan satu sama lain tanpa henti pada satu titik. Hal ini sangat penting dan merupakan suatu proses terus menerus yang diperlukan oleh pegawai untuk menjaga kinerja agar tetap baik dan juga memajukan kualitas organisasi. Untuk mendukung tercapainya kinerja organisasi yang maksimal, pimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peran yang strategis karena berkaitan dengan kemampuan yang melekat pada dirinya untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki termasuk mengatur dan mempengaruhi SDM nya untuk pencapaian misi, visi dan tujuan organisasi (Najib & Ramlawati, 2018; Hernita, 2018).

Salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan terkait bagaimana memaksimalkan kinerja karyawan adalah dengan melihat gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Pengadilan Negeri Takalar sebagai pelayanan masyarakat yang mencari keadilan. Untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dilingkungan peradilan yang berorientasi kepada prinsip efektif dan efisien untuk mewujudkan pelayanan prima bagi

pengguna jasa peradilan maka penting untuk mengetahui kualitas sumber daya yang dimiliki serta meningkatkan kinerja dan pelayanan pengadilan serta meningkatkan kepuasan masyarakat.

Pengadilan negeri memiliki pemimpin yang disebut Ketua Pengadilan. Ketua Pengadilan sebagai pemimpin harus memiliki kapasitas atau kemampuan yang tersirat untuk mendengarkan, mengamati, mengawasi dan menggunakan keahliannya untuk mendorong dialog antara semua tingkat pengambilan keputusan untuk menetapkan proses dan transparansi dalam pengambilan keputusan serta untuk mengartikulasi nilai dan visi dengan jelas serta menjaga penyelenggaraan peradilan terselenggara dengan wajar dan seksama. Kepemimpinan yang lemah tentu bisa menghambat kegiatan operasional dan sebaliknya kepemimpinan yang kuat mendorong pencapaian bawahan dan kegiatan dalam mencapai tujuan (Muafi, 2019). Kepemimpinan yang diterapkan dilingkungan organisasi ini diharapkan dapat memberikan iklim organisasi yang baik serta dapat meningkatkan kinerja pegawai, sebagaimana yang dikemukakan oleh House (1999) bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi serta membuat orang lain memiliki kontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi.

Putri Novita dan Budhi Satrio (2016:4) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap mampu mengangkat kinerja bawahan dengan membangkitkan atau memotivasi karyawan, hingga dapat mengembangkan dan mencapai kinerja tertinggi melebihi dari apa yang mereka perkirakan. Pengikut dari pemimpin transformasional akan merasa adanya kepercayaan, kekaguman, termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari padanya, adanya kesetiaan dan hormat kepada pemimpin seperti halnya di pengadilan negeri yang menjadikan ketua pengadilan dalam hal ini pemimpin instansi sebagai tokoh utama dalam pengembangan kualitas kerja setiap pegawainya.

Adapun penelitian lain dari Keller (1992) dalam Hinkin dan Tracey (1994) hasilnya menunjukkan bahwa bawahan dari kepemimpinan transformasional akan mengalami kinerja yang lebih tinggi, kepuasan yang lebih besar dan sedikit konflik daripada bawahan dari kepemimpinan transaksional. Diperkuat dengan pernyataan menurut Qori (2013:76) bahwa seorang pemimpin transformasional tidak hanya mengubah organisasi, tetapi juga mampu mengubah para pengikutnya menjadi sejalan dengan pikirannya. Esensi dari seorang pemimpin transformasional adalah membangun dan mentransformasi pemikiran setiap orang sehingga organisasi secara otomatis akan ikut berubah.

Bass (1985) mengusulkan bahwa untuk mencapai kinerja pengikut melebihi dari batas biasa, kepemimpinan harus transformasional. Hal ini terjadi ketika pemimpin memperluas dan meningkatkan minat dari para karyawannya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka mengarahkan para karyawannya untuk melihat melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok dan organisasi (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk menciptakan serta mengkomunikasikan visi dan organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Disamping faktor kepemimpinan, faktor motivasi kerja yang akan mempengaruhi kinerja pegawai yang dimiliki seseorang adalah merupakan potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar setiap pegawai mau menggunakan seluruh potensinya, daya dorong tersebut sering disebut dengan motivasi. Sesuai dengan penelitian dari Bana (2015) dan Jayaweera (2015), dikatakan bahwa motivasi kerja secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga mengatakan bahwa karyawan melakukan kinerja yang lebih baik ketika mereka termotivasi.

Saat ini, kondisi pandemi mengakibatkan pegawai menjadi kekurangan motivasi dalam bekerja. Terkendala kondisi bekerja di era covid 19 dan harus beradaptasi dengan penyesuaian lingkungan dan cara bekerja yang baru ini mengakibatkan pegawai tidak kondusif dalam bekerja dan menurunkan tingkat kedisiplinan dibandingkan dengan pada saat sebelum pandemi. Sehingga pentingnya dorongan motivasi secara internal maupun eksternal bagi setiap pegawai agar dapat mengoptimalkan kinerjanya dengan baik.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan guna mencapai suatu tujuan oleh sebab itu pimpinan penting mengetahui apa yang menjadi motivasi bagi setiap pegawainya. Motivasi disajikan dengan kekuatan yang menyebabkan perilaku yang mengarah pada pemenuhan tujuan yang ditetapkan (Krstic, 2018). Dengan adanya motivasi dalam melaksanakan pekerjaan secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi sangat penting karena merupakan suatu kekuatan sumber daya agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam kinerjanya. Adapun terdapat penelitian yang menghasilkan temuan berbeda terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Abdussalam & Mawoli (2012), Bodlaa & Naeem (2014), dan Noermijati (2015) menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil yang berbeda dari penelitian tersebut menjadikan penelitian ini memiliki *research gap* dengan penelitian sebelumnya. *Research gap* yang ada dalam penelitian ini terkait perbedaan hasil antara hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penambahan variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini dilakukan karena memiliki asumsi bahwa variabel kepuasan kerja memiliki dampak yang tinggi terhadap kinerja pegawai.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penggunaan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi dilakukan karena pada dasarnya secara kontekstual kepuasan kerja selain menjadi tolak ukur gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, variabel kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Tsai et al (2010), Maharani et al. (2013) dan Elgelal & Noermijati (2015) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja secara signifikan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Adapun untuk memperkuat konsep pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dalam penelitian ini didukung oleh penelitian Paracha et al. (2012) dan Elgelal & Noermijati (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk memperkuat konsep pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dalam penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Sunami (2011), Hayati & Caniago (2012) dan Noermijati (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Saragih (2020), kepuasan kerja juga digambarkan sebagai ungkapan individu mengenai tingkat kesejahteraan mereka terkait dengan beban kerja dan aktivitas. Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain kepemimpinan dan motivasi kerja dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan didalam suatu organisasi.

Berikut merupakan tabel ringkasan beberapa research gap dari penelitian terdahulu beserta pengembangan penelitian ini :

Tabel 1.2
Ringkasan Beberapa Research Gap dari Penelitian Terdahulu

Research Gap	Penelitian Terdahulu	Temuan	Pengembangan penelitian
<p style="text-align: center;">Gap 1. Terdapat perbedaan hasil temuan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Nemanich & Keller (2007), Maharani et al. (2013), Muthuveloo et al. (2014), Rasool et al. (2015), Noermijati (2015), dan Akbar et al (2016).</p>	<p>Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Penelitian selanjutnya memasukkan kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.</p>
	<p>Brown & Arendt (2010), Nugroho (2014).</p>	<p>Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.</p>	
<p style="text-align: center;">Gap 2. Terdapat perbedaan hasil temuan penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Chitiris (1988) Bana (2015), Jayaweera (2015).</p>	<p>Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Penelitian selanjutnya memasukkan kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.</p>
	<p>Abdussalam & Mawoli (2012), Bodlaa & Naem (2014), dan Noermijati (2015).</p>	<p>Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	

Dalam rangka meningkatkan kualitas SDM dalam bidang pelayan publik, Pengadilan Negeri Takalar membangun zona integritas yang memberikan komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayan publik. Kantor pengadilan negeri merupakan sebuah lembaga peradilan di lingkungan peradilan umum yang berkedudukan di ibu kota, kabupaten atau kota yang memiliki fungsi untuk memeriksa, memutus, dan menyelesaikan perkara pidana dan perdata bagi rakyat pencari keadilan. Setiap pegawai di pengadilan negeri memiliki peranan penting serta tugas pokok dan fungsi masing-masing berdasarkan jabatan dan sub bagian.

Pengadilan Negeri Takalar merupakan suatu lembaga atau organisasi lingkungan peradilan umum di bawah Mahkamah Agung RI sebagai pelaksana kekuasaan kehakiman yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakan Hukum dan Keadilan. Pengadilan Negeri Takalar sebagai kawal depan Mahkamah Agung, bertugas dan berwenang menerima, memeriksa, memutus dan menyelesaikan perkara yang masuk di lingkungan kabupaten Takalar, Sulawesi Selatan.

Alasan yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia pada Pengadilan Negeri Takalar terasa sangat sulit manakala pemerintah daerah dihadapkan pada situasi covid 19 saat ini yang mewajibkan peningkatan protokol kesehatan yang ketat sehingga berdampak pada pelaksanaan sidang dan penyelesaian perkara di lingkungan peradilan, Adanya pembatasan kerja pegawai satu dengan yang lainnya hingga pada tingkat kedisiplinan dan kesiapan dalam mengemban tugas. Dalam peningkatan pelayanan publik terkait dengan budaya internal organisasi kurang stabil, sehingga untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik etos kerja birokrasi harus lebih di tingkatkan untuk mewujudkan kinerja yang optimal. Untuk membangkitkan suatu etos kerja

pegawai, diperlukan peran kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja yang sehat, guna memicu kepuasan kerja pegawai dalam pencapaian kinerja yang optimal.

Pegawai bukan semata hanya obyek dalam pencapaian tujuan, tetapi juga menjadi subyek atau pelaku. Mereka dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendalian yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi, serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Kasus Pada Pengadilan Negeri Takalar) ”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan dari latar belakang diatas, maka peneliti mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Pengadilan Negeri Takalar?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Pengadilan Negeri Takalar?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Negeri Takalar?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Negeri Takalar?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Negeri Takalar?

6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Pengadilan Negeri Takalar?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Pengadilan Negeri Takalar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Pengadilan Negeri Takalar.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja di Pengadilan Negeri Takalar,
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Negeri Takalar.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Negeri Takalar.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Negeri Takalar.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Dari segi keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran untuk mendukung perkembangan penelitian ini khususnya

mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Pengadilan Negeri Takalar

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Bagi Universitas

Dapat dijadikan bahan kajian dalam membandingkan penelitian yang akan dilakukan serta dapat menambah sumber-sumber kepustakaan.

3. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai khususnya Pengadilan Negeri Takalar.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian.

Bagian ini memaparkan keluasan cakupan penelitian. Keluasan cakupan penelitian dapat dibatasi dengan pembatasan lokasi (kancah) penelitian, membatasi banyaknya variabel yang akan dikaji dan membatasi subjek penelitian.

1. Penelitian ini dilakukan pada seluruh pegawai Pengadilan Negeri Takalar.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Pengadilan Negeri Takalar.
3. Penelitian ini berisikan tentang keterkaitan antara tiga variabel yaitu variabel independent, variabel dependen dan variabel mediasi.

Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebagai variabel independent, kinerja pegawai sebagai variabel dependen dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti membagi ke dalam enam bab dapat dilihat melalui uraian di bawah ini :

Bab pertama pendahuluan yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan sistematika penulisan.

Bab kedua tinjauan Pustaka yang membahas tinjauan teori dan konsep, tinjauan empiris, kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab ketiga kerangka pemikiran dan hipotesis yang berisikan kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab keempat metode penelitian yang meliputi rancangan penelitian, dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, teknik analisis data.

Bab kelima hasil dan pembahasan yang berisi analisis dari hasil pengelolaan data dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Pengadilan Negeri Takalar.

Bab keenam yaitu kesimpulan yang berisikan kesimpulan dari hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (Human Resources Management) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2017)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menempati posisi penting bagi semua organisasi yang melibatkan sumber daya manusia sebagai pelaku utama di dalamnya. Menurut Siagian (2016:23 MSDM dibagi ke dalam enam perspektif/pendekatan yaitu perspektif politik, ekonomi, hukum, sosio-kultural, administratif dan teknologi, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Dari perspektif politik MSDM sangat penting karena adanya keyakinan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi bahkan negara. Dalam hal ini kualitas sumber daya manusia akan sangat berpengaruh bagi tercapainya tujuan organisasi.
2. MSDM dari perspektif ekonomi dinilai penting karena betapapun majunya teknologi, canggihnya metode-metode kerja dan besarnya modal, manusialah yang berperan untuk mengendalikannya.
3. MSDM dari perspektif hukum dianggap penting untuk memastikan kepatuhan terhadap semua aturan baik secara internal maupun eksternal organisasi.
4. MSDM dari perspektif sosio-kultural sangat penting mengingat sumber daya manusia dalam organisasi terdiri dari berbagai macam latar

belakang sosial budaya sehingga membutuhkan penanganan yang baik melalui MSDM yang baik.

5. Perspektif administratif menekankan pentingnya MSDM agar dapat mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dengan lebih efisien, efektif dan produktif.
6. Perspektif teknologi menempatkan pentingnya MSDM sebagai upaya untuk menyesuaikan diri sumber daya manusia dengan teknologi perkembangannya membuat pelaksanaan pekerjaan lebih efektif dan efisien bukan sebaliknya.

Minat yang semakin meluas di kalangan para ilmuwan tentang manajemen sumber daya manusia berakibat positif dalam mengelola sumber daya dalam organisasi. Semua perkembangan yang terjadi dapat disimpulkan bermuara pada suatu prinsip yang sangat fundamental, yaitu bahwa manusia tidak mungkin dapat diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya (Siagian, 2016:39).

2.1.1.2 Ruang Lingkup MSDM

Pembahasan terkait manajemen sumber daya manusia menjadi suatu bahasan yang menjadi suatu proses sistematis dan terstruktur untuk menjalankan segala proses pengelolaan yang ada di dalam suatu lingkungan perusahaan. Dengan memiliki pengelolaan yang tersistem maka perusahaan memiliki tujuan yang ingin di capai dan di realisasikan melalui pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan

2. Fungsi Pengoorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai. Selain manajemen sumber daya manusia mempunyai proses pengelolaan kegiatan dengan masing-masing fungsinya, manajemen sumber daya manusia juga memiliki tujuan pengelolaan. Menurut Hasibuan, S.P (2014), perencanaan sumber daya manusia yaitu :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, intergenesi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan/atau kelebihan karyawan. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2.1.2 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan perwujudan yang dilakukan oleh karyawan yang biasa dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu adanya peningkatan kinerja karyawan. Keberhasilan dalam sebuah organisasi pada dasarnya dilihat dari kinerja organisasi dalam mengelola sumber daya yang ada. Istilah kinerja karyawan berasal dari kata *performance*. Tsai *et al* (2010) memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja dalam sebuah organisasi.

Cascio (2006) dalam Tsai *et al.* (2010) menyarankan bahwa pemimpin harus secara khusus menentukan kinerja untuk memungkinkan tim atau karyawan untuk mengenali harapan organisasi dalam rangka memenuhi tujuan organisasi. Hal tersebut berarti pemimpin harus menetapkan tujuan yang konkret, melacak tingkat pemenuhan, dan mengevaluasi kinerja karyawan serta tim. Van Scotter dan Motowidlo (1996) dalam Tsai *et al.* (2010) menyimpulkan bahwa karyawan dengan tingkat antusiasme yang tinggi dalam sebuah pekerjaan, maka akan menunjukkan usaha dan pengabdian yang lebih ekstra serta secara aktif akan mencari solusi untuk masalah di tempat kerja dalam rangka meningkatkan prestasi kerja mereka.

Lee *et al.* (1999) dalam Tsai *et al.* (2010) mengklasifikasikan kinerja karyawan menjadi efisiensi, efektivitas dan kualitas. Efisiensi mengacu pada tingkat output karyawan dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas sebelum batas waktu. Efektivitas mengacu tingkat prestasi karyawan. Kualitas mengacu pada tingkat kesalahan dan tingkat keluhan dari karyawan, kepuasan atasan, kepuasan pelanggan dan kepuasan rekan kerja. Secara garis besar ukuran kinerja karyawan pada dasarnya adalah kualitas, dimana unsur kualitasnya

meliputi efisiensi, kecermatan, kecocokan, dan pemenuhan terhadap standar yang sudah ditetapkan.

Dessler (2017:19) menyatakan bahwa fokus pada kinerja ini membutuhkan sesuatu yang dapat diukur. Manajemen mengharapkan SDM untuk dapat memberikan bukti berbasis *benchmark* yang dapat diukur untuk efisiensi dan efektivitas perusahaan. Dengan kata lain manajemen mengharapkan bukti terukur yang solid bahwa SDM telah menyumbangkan hal yang berarti dan positif untuk mencapai sasaran strategi perusahaan.

Menurut Maamari, dan Saheb (2018:634) kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang secara resmi diakui sebagai bagian dari pekerjaan dan yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Ada dua dimensi kinerja: dimensi tindakan yang dikenal sebagai aspek perilaku dan dimensi hasil yang dikenal sebagai aspek kinerja. Aspek perilaku kinerja dianggap konsisten dengan situasi kerja dan spesifikasi pekerjaan, yang kemudian berubah menjadi sarana untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, yaitu, dimensi hasil atau aspek kinerja.

Menurut Pradana, Sunuharyo, dan Hamid (2013:12) kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Menurut Lomanjaya (2014:34) kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Poluakan (2016:1061) kinerja karyawan menunjukkan pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan

indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu.

Berdasarkan definisi kinerja karyawan yang telah dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan selama periode waktu tertentu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan perusahaan.

2.1.2.1 Dimensi-Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Maamari, dan Saheb (2018:634) kinerja karyawan adalah blok bangunan dari sebuah organisasi, karena kemajuan organisasi adalah upaya kolektif semua anggotanya. Tujuan utama dari setiap organisasi adalah untuk memaksimalkan produktivitas, mengurangi perputaran karyawan dan meningkatkan retensi karyawan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan organisasi, manajer perlu fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di tempat kerja karena meningkatkan produktivitas.

Menurut Dessler (2017:333) manajer menggunakan tiga dasar dimensi dalam menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. Manajer dapat menilai hingga sejauh mana karyawan mencapai sasaran numeriknya. Misalnya sasaran perusahaan secara menyeluruh untuk mengurangi biaya sebesar 10 persen harus diterjemahkan menjadi sasaran mengenai bagaimana karyawan atau tim secara individual akan memangkas biaya.
2. Manajer menggunakan formulir dengan dimensi pekerjaan dasar (seperti kualitas dan kuantitas). Formulir penilaian seorang instruktur dapat meliputi kriteria seperti instruktur telah mempersiapkan diri dengan baik. Asumsinya adalah bahwa “siap” merupakan standar pedoman untuk “apa yang seharusnya”.

3. Untuk menilai karyawan berdasarkan pada penguasaan mereka terhadap kompetensi (umumnya keterampilan, pengetahuan, dan atau perilaku pribadi) yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Ketepatan waktu, berkaitan dengan tingkatan aktivitas yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain. Kebutuhan pengawasan, seperti tingkat kesediaan karyawan untuk melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah atasan dan tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar perusahaan tanpa ada pengawasan dari atasan. Hubungan antar perseorangan,tingkat seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerjasama antara karyawan satu dengan karyawan lain dan juga pada bawahan.

2.1.3 Kepemimpinan

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pemimpin dituntut untuk dapat bertindak adil terhadap bawahannya agar tujuan dari organisasi dapat terlaksana dengan lancar. Berkaitan dengan hal tersebut Stephen P. Robbin (2006:432) mengemukakan pendapatnya bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Dari pendapat Robbins di atas, maka jelaslah bahwa kepemimpinan seseorang akan dihargai oleh bawahannya (para pegawai) jika pemimpin tersebut dapat menghargai dari apa yang telah dikerjakan oleh pegawainya.

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia. Lomanjaya (2014) kepemimpinan adalah pola

tingkah laku baik kata-kata maupun tindakan dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Menurut Stephen P. Robbins (Fahmi, 2018) mengatakan bahwa kepemimpinan itu merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok agar tercapai segala tujuan tertentu. Menurut Richard L. Daft (Fahmi, 2018) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan. Sedangkan G.R. Terry (Fahmi, 2018) memberikan definisi yaitu ; kepemimpinan merupakan aktivitas memengaruhi orang untuk berjuang dengan sukarela demi tujuan bersama. Adapun menurut Ricky W. Griffin mengatakan bahwa pemimpin adalah suatu individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

2.1.3.1 Ciri-Ciri Pemimpin

1. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya. Artinya kompetensi yang dimiliki sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar khususnya.
2. Memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
3. Mampu menerapkan konsep “the Right Man and The Right Place” secara tepat dan baik. The Right Man and The Right Place adalah penempatan orang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya. Artinya, pemimpin adalah yang bisa melihat setiap potensi yang dimiliki oleh seseorang dan menempatkan potensi tersebut sesuai pada tempatnya.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh George R. Terry (Fahmi, 2018) tentang ciri-ciri pemimpin sebagai berikut :

1. Energi, Mempunyai kekuatan mental dan fisik.
2. Stabilitas emosi; seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
3. Human Relationship; mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
4. Personal motivation; keinginan untuk menjadi pemimpin sangat besar dan dapat memotivasi diri sendiri.
5. Communication skill; mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
6. Teaching skill; mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya.
7. Social skill; mempunyai keahlian dalam bidang sosial supaya terjalin kepercayaan dan kesetiaan pada bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, ramah dan luwes dalam bergaul.

Kepemimpinan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Dalam hubungan kepemimpinan, satu pemimpin dengan pemimpin lainnya dapat menggunakan kepemimpinan yang berbeda-beda dalam mempengaruhi pengikutnya. Kemampuan seseorang dalam memimpin sangat diperlukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, ini sejalan dengan pendapat Gary Yukl (2010:22) berasumsi bahwa kepemimpinan melibatkan proses pengaruh yang berkaitan dengan memudahkan kinerja tugas kolektif, artinya secara tersirat menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kepemimpinan dengan kinerja.

Dalam menjalankan aktivitasnya, seorang pemimpin tentunya harus dapat memberikan perintah atau arahan kepada bawahannya sesuai dengan tugas dan

fungsinya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Rivai (2010:107), yang menyatakan, bahwa pemimpin tidak hanya cukup untuk memiliki kemampuan membuat komitmen dan keputusan di dalam proses berpikir. Komitmen tersebut harus diterjemahkan menjadi gagasan, prakasa, inisiatif, kreativitas, pendapat, saran, perintah dan lain sejenisnya. Dengan demikian berarti hasil berpikir itu harus dikomunikasikan, agar menjadi perangsang bagi orang lain untuk ikut memikirkan dan mempertimbangkannya.

Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja pegawai adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Menurut Farland dalam bukunya Sudarwan Danim (2004:55) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari fungsi inilah indikator dari kepemimpinan dapat dilihat. Menurut Kartini Kartono (2005:93) fungsi kepemimpinan adalah; (a) memandu, menuntun, membimbing dan membangun bawahannya; (b) memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja; (c) mengemudikan organisasi; (d) menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik; (e) memberikan supervise atau pengawasan yang efisien.

2.1.3.2 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Avolio (1993) gaya kepemimpinan transformasional adalah tentang memimpin, merubah strategi dan budaya organisasi sehingga menjadi lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya, dimana pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang memberi energi serta mengarahkan pekerja kepada serangkaian nilai-nilai baru. Menurut Rotwell, Stavros, dan Sullivan (2016:95) Kepemimpinan transformasional adalah *a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals.*

Kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasar pada satu hal yang lebih daripada sekedar pemberian penghargaan agar patuh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikutnya baik secara individual maupun tim.

Komponen kepemimpinan transformasional adalah atribut ideal, perilaku ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Seorang pemimpin dengan atribut ideal menunjukkan atribut ideal dan perilaku ideal dan mereka sangat dihormati oleh pengikut mereka karena memiliki kemampuan luar biasa, tekad, dan kemauan untuk mengambil risiko. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan mengilhami bawahan: menciptakan harapan yang dikomunikasikan, yang ingin ditemui bawahan; dan menunjukkan komitmen terhadap visi bersama. Seorang pemimpin dengan rangsangan intelektual merangsang bawahan untuk menjadi inovatif dan bawahan didorong untuk memberikan ide dan saran (Megheirkouni 2017: 598).

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yakni *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Adapun empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional tersebut secara spesifik menurut Bass & Avolio (1997) dalam Rothfelder et al. (2013) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. ***Idealized influence***. Merupakan dimensi pertama dari gaya kepemimpinan transformasional. *Idealized influence* menurut Rothfelder et al. (2013) terkadang juga dikenal sebagai kepemimpinan karisma. Istilah tersebut menggambarkan seorang pemimpin yang menunjukkan standar perilaku

moral dan etika yang dapat diandalkan untuk melakukan sesuatu hal yang benar. Menurut Bass (1997) dalam Rothfelder et al. (2013) karakter seorang pemimpin dikatakan sebagai sosok yang ditentukan, gigih, percaya diri, sangat kompeten dan bersedia untuk mengambil risiko. Disamping itu pemimpin memiliki pengorbanan yang sangat besar terhadap pribadi diri sendiri guna memperoleh manfaat dari organisasi. Selain itu pemimpin memberikan contoh dan bertindak sebagai model peran dalam organisasi, dimana perilaku tersebut menyebabkan pengikut memberikan rasa hormat, kepercayaan dan kekaguman.

2. ***Inspirational motivation.*** Merupakan dimensi kedua dari gaya kepemimpinan transformasional. *Inspirational motivation* menurut Bass (1997) dalam Rothfelder et al. (2013) terkadang juga dikenal sebagai kepemimpinan inspirasional. Dimensi kepemimpinan tersebut sangat berkorelasi dengan jenis kepemimpinan *idealized influence* tetapi secara konseptual tidak sama. Dimensi ini menggambarkan perilaku seorang pemimpin yang menyediakan makna dari suatu pekerjaan serta menetapkan tujuan yang lebih menantang untuk pengikutnya, dimana perilaku ini mampu memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya. Dimensi tersebut nantinya juga menyebabkan pengikut menjadi lebih berkomitmen dan mampu menjalankan visi organisasi. Hal tersebut dikarenakan dimensi kepemimpinan tersebut mengarahkan kepada meningkatnya komitmen terhadap tujuan organisasi. Adapun dimensi tersebut menurut Dubinsky et al. (1995) dalam Rothfelder et al. (2013) mampu meningkatkan optimisme dan antusiasme, yang mana dengan upaya tersebut, pemimpin secara tidak langsung ikut membantu para pengikut untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka.
3. ***Intellectual stimulation.*** Merupakan dimensi ketiga dari gaya kepemimpinan transformasional. *Intellectual stimulation* menurut Bass (1997) dalam Rothfelder et al. (2013) adalah gaya kepemimpinan yang mampu merangsang

pengikut untuk menjadi lebih inovatif, kreatif dan mampu berpartisipasi secara intelektual. Perilaku kepemimpinan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kesadaran pengikut untuk melihat masalah dan prosedur dari perspektif baru dan mendorong untuk melakukan pekerjaan dengan pendekatan baru dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk lebih kreatif, mengeluarkan menghilangkan keenganan untuk gagasan-gagasan dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang menuntut pemikiran kritis dan alasan-alasan yang rasional bukannya asumsi-asumsi semata. Pemimpin semacam ini mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberikan tantangan dan pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha mencari cara-cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan demikian pengikutnya tidak hanya melakukan pekerjaan sebagai rutinitas saja melainkan memaknainya sebagai ajang untuk mengasah keterampilan secara terus menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh.

4. ***Individualized consideration***. Merupakan dimensi keempat dan terakhir dari gaya kepemimpinan transformasional. *Individualized consideration* menurut Bass (1997) dalam Rothfelder et al., (2013) mengacu pada kesadaran pemimpin untuk memperhatikan setiap pengikut secara individual dan membuat setiap pengikut merasa penting dan dihargai dalam suatu organisasi tersebut. Hal tersebut dilakukan oleh pemimpin karena mereka menganggap tindakan tersebut diperlukan untuk mendorong pengikut dalam rangka pengembangan pribadi. Pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahannya. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya serta menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan pengikutnya dalam mencapai kinerja yang bagus.

Berdasarkan uraian diatas khususnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1997) dalam Rothfelder et al. (2013) digunakan sebagai variabel dalam penelitian ini. Adapun kepemimpinan transformasional juga mampu membangkitkan para pengikut untuk transformasional merupakan seorang pemimpin yang memiliki karakter serta kemampuan untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu di luar apa yang biasanya pengikut harapkan. Secara garis besar gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatian kepada pengikut yang berkaitan dengan kebutuhan akan pengembangan masing-masing pengikut tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional juga mampu mengubah kesadaran akan masalah yang dihadapi oleh pengikut dengan membantu mereka untuk memandang masalah lama dengan cara pemecahan yang baru. Selain itu gaya mengeluarkan kepanpun secara maksimal guna mencapai sasaran organisasi.

2.1.4 Motivasi Kerja

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul dari dalam diri atau dari luar diri seseorang sehingga dapat menjadi mendorong orang agar dapat bekerja secara baik. Herzberg dan Frederick (2011) menjelaskan bahwa ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor ini menjadi indikator untuk mengukur motivasi, yaitu faktor motivator (faktor intrinsik) dan faktor *hygiene* (faktor ekstrinsik). Motivasi intrinsik terdiri dari 3 faktor, yaitu *feelings of achievement* (prestasi pekerjaan), *recognition* (pengakuan) dan *increased responsibility* (meningkatkan tanggung jawab).

Pengertian motivasi adalah sebuah konsep yang menjelaskan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan dapat mengarahkan perilaku orang tersebut. Motivasi merupakan daya dorong bagi

seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebagian besar mungkin guna tercapai keberhasilan tujuan organisasi (Siagian, 2016:102).

Menurut Siagian (2016:287) ada beberapa teori motivasi yang paling dikenal dewasa ini, yaitu sebagai berikut:

2.1.4.1 Teori Abraham H. Maslow

Berpendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu: Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual. Kebutuhan sosial. Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

2.1.4.2 Teori Clayton Alderfer

Teorinya dikenal dengan akronim“ERG” dalam teorinya merupakan huruf-huruf pertama dari istilah, yaitu: E = Existence, R = Relatedness, dan G = Growth. Jika makna ketiga istilah tersebut didalami akan terlihat dua hal penting: pertama, Existence dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; kedua, Relatedness ada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut konsep Maslow; ketiga, Growth mengandung makna yang sama dengan self actualization. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan terlihat bahwa: Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

2.1.4.3 Teori Herzberg.

Teori yang dikembangkan dengan model dua faktor dari motivasi, yaitu: Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, seperti pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier, dan pengakuan orang lain. Faktor *hygiene* atau “pemeliharaan” adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaan, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, sistem imbalan yang berlaku.

2.1.4.4 Teori keadilan.

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima.

2.1.4.5 Teori dua faktor Herzberg

menurut Herzberg dalam Noermijati (2013) menyebutkan bahwa faktor tersebut bisa dikatakan sebagai faktor pemeliharaan. Adapun indikator dalam teori dua faktor Herzberg tersebut menurut Chitiris (1988) dan Noermijati (2013) adalah:

- a. **Initiative.** Kemampuan karyawan untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan tersebut. Secara garis besar hal tersebut merupakan bagian dari penilaian karyawan, apakah dirinya diberi kesempatan untuk memikul tanggung jawab dan melaksanakan tugas secara mandiri.
- b. **Advancement in hierarchy.** Terkait pada kedudukan dan tingkatan karyawan, apakah karyawan tersebut berpeluang untuk mencapai posisi yang lebih tinggi atau tidak.

- c. **Content of work itself.** Terkait perasaan karyawan, apakah mereka merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan sekarang (kesesuaian dengan tingkat pendidikan).
- d. **Opportunity to learn and growth.** Terkait penilaian karyawan, apakah mereka merasa puas mendapat kesempatan untuk menambah keahlian pengetahuan baru yang membantunya untuk berkembang.
- e. **Merit bonuses.** Bonus yang didapat karena setiap peningkatan prestasi maka dan akan berfungsi sebagai pengakuan atas kinerja.
- f. **Kebijakan perusahaan.** Terkait kesesuaian dari kebijakan perusahaan yang dilaksanakan di perusahaan.
- g. **Hubungan dengan rekan kerja.** Terkait pada hubungan dengan rekan kerja, apakah rekan kerjanya cukup menyenangkan atau tidak.
- h. **Keamanan kerja.** Terkait pada rasa aman dan jaminan masa depan karyawan.
- i. **Kehidupan pribadi.** Terkait pada gaya hidup karyawan dan kaitannya dengan pekerjaan mereka.
- j. **Kondisi kerja.** Terkait dengan sarana dan prasarana yang tersedia di tempat kerja.
- k. **Status.** Terkait dengan hak dan kedudukan yang dirasakan di tempat kerja. Berdasarkan beberapa pengertian mengenai motivasi kerja yang telah dijabarkan diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan keadaan dimana seseorang memiliki kesadaran serta kerelaan untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu dalam sebuah organisasi, sehingga tujuan organisasi akan dapat diwujudkan secara maksimal. Penelitian ini menggabungkan teori dua faktor Herzberg, yakni motivator dan hygiene.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu dari berbagai macam elemen penting dalam sebuah organisasi. Istilah kepuasan kerja pada awalnya diusulkan oleh Hoppock (1935) dalam Tsai et al. (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berarti emosi dan sikap terhadap pekerjaan karyawan serta reaksi subjektif mereka terhadap suatu pekerjaan. Menurut Ozer dan Gunluk (2010) dalam Tsai et al. (2010) kepuasan kerja mengacu pada reaksi afektif terhadap pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja merupakan salah satu kebutuhan yang paling penting bagi seorang individu untuk menjadi sukses, bahagia dan produktif dalam sebuah organisasi. Definisi tersebut mengacu pada tingkat kepuasan dan perbedaan antara hasil aktual yang didapat dan hasil yang diharapkan oleh individu. Adapun menurut Porter dan Lawler (1968) dalam Tsai et al. (2010) menyatakan bahwa tingkat kepuasan tergantung pada perbedaan antara hasil aktual yang didapat dan hasil yang diharapkan oleh individu.

Menurut Parwita (2013:78) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Menurut Barusman dan Mihdar (2014:120) kepuasan kerja adalah perasaan dan tingkah laku yang positif maupun negatif terhadap pekerjaan.

Sedangkan menurut Yukl (2013:12) kepuasan kerja adalah perasaan karyawan mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari proses evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan, seperti pengalaman kerja yang menyenangkan dan

tidak menyenangkan serta espektasi karyawan atas pengalaman kerja di masa depan.

Menurut Siagian (2016:296) kepuasan kerja adalah tanggapan seseorang atas apa yang mereka harapkan pada saat bekerja dengan apa yang mereka dapatkan setelah mereka melakukan pekerjaan tersebut. Hal ini berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan dan faktor-faktor lainnya. Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan jika terdapat kekurangan atau selisih antara apa yang diharapkan dengan apa yang didapatkan maka orang tersebut tidak akan merasa puas begitu pula sebaliknya, jika tidak ada selisih antara apa yang diharapkan dan apa yang didapatkan maka orang tersebut akan merasa puas.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:24-25) terdapat lima model penyebab kepuasan kerja. Pemenuhan kebutuhan (Need fulfillment): hasil survei pada masyarakat menunjukkan empat aspek dari pekerjaan yang paling mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi, tunjangan, keamanan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, yang mana semua aspek ini berhubungan dengan kemampuan karyawan dalam memenuhi berbagai kebutuhan dasarnya. Ketidaksesuaian (Discrepancies) model ini mengungkapkan bahwa kepuasan adalah hasil dari pemenuhan espektasi. Ketika espektasi lebih besar dari yang diterima, maka akan terjadi ketidakpuasan. Sebaliknya ketika espektasi sama atau lebih besar dari yang diterima, maka akan terjadi kepuasan.

Pada dasarnya untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan dimensi kepuasan kerja karyawan yang diadopsi dari penelitian Clark et al. (2009) dalam dalam Rothfelder et al. (2013) yang mengungkapkan terdapat beberapa dimensi yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Adapun dimensi kepuasan kerja tersebut adalah:

1. **Your overall job.** Pekerjaan yang dilakukan seseorang tersebut memiliki elemen yang memuaskan atau tidak.
2. **Your supervisor.** Kedekatan personal dengan pemimpin yang senantiasa memberi dukungan serta petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
3. **The support provided by your organization.** Komunikasi serta dukungan yang terjalin diseluruh elemen yang ada di organisasi.
4. **Your opportunities for advancement with this organization.** Kemungkinan karyawan untuk dapat berkembang dalam organisasi, mendapatkan pelatihan serta pengembangan potensi serta adanya proses kenaikan jabatan yang ada terbuka.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik sebuah garis besar bahwa kepuasan kerja adalah suatu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap suatu pekerjaan.

Banyak perusahaan menggunakan perilaku karyawan atau survei opini untuk mengukur espektasi karyawan. Nilai yang dimiliki (*Value Attainment*) penghargaan dan pengakuan yang mendukung nilai personal karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja. Contohnya perusahaan *New Belgium Brewing Co.* menarik minat karyawan yang memiliki nilai personal 25 “bersepeda dan keberlangsungan lingkungan” dengan membuat pusat bersepeda dan menghadiahkan karyawan sepeda setelah setahun bekerja. Keadilan (*Equity*) Persepsi karyawan bahwa mereka diperlakukan adil di lingkungan kerja berhubungan secara umum dengan kepuasan kerja, oleh karena itu atasan dihimbau untuk memonitor persepsi karyawan mengenai keadilan dan memperlakukan karyawan sesuai persepsi keadilan tersebut. Watak (*Dispositional*) Beberapa orang dianggap memiliki watak yang tidak akan pernah merasa puas akan segala sesuatu yang ia miliki. Namun, atasan tetap tidak boleh mendiskriminasi karyawan berdasarkan gender, ras, agama, kewarganegaraan, warna kulit, dan umur.

2.1.5.2 Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Weiss et al. (2010) dalam Fitri (2018:22-25) kepuasan kerja adalah sikap umum atas kepuasan terhadap dimensi:

2.1.5.2.1 Penggunaan kemampuan

Kesempatan yang diperoleh karyawan untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan kemampuan, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki akan menjadi sumber kepuasan dalam bekerja karena mereka akan termotivasi saat bekerja, berkinerja lebih tinggi, produktif dalam menggunakan ide-ide yang mereka miliki, dan lebih cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang ada.

2.1.5.2.2 Prestasi Kerja

Keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, memecahkan masalah, dan usaha untuk mempertahankan keberhasilan.

2.1.5.2.3 Aktivitas

Kesempatan karyawan untuk melakukan kesibukan setiap waktu perihal pekerjaan. Apabila kesibukan yang dirasakan karyawan cukup memadai, maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan dalam bekerja. Sebaliknya apabila kesibukan terlalu padat atau jarang, maka karyawan akan merasa bosan dan lelah dalam bekerja.

2.1.5.2.4 Kemajuan

Perubahan yang nampak secara objektif atau adanya situasi yang dirasakan oleh karyawan untuk dapat mengembangkan keterampilan, profesi, dan status kerja kearah yang lebih baik. Kemajuan yang diperoleh karyawan akan menjadi sumber kepuasan kerja karena semuanya ini akan mengantarkan

karyawan untuk dipromosikan ke jejang lebih tinggi, dapat meningkatkan gaji, dan status sosial karyawan.

2.1.5.2.5 Kewenangan

Hak yang diperoleh karyawan untuk mengambil keputusan, melakukan tindakan lain secara langsung atau tugas tertentu sehubungan dengan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi

2.1.5.2.6 Kebijakan Perusahaan

Segala kebijaksanaan dan administrasi yang berlaku seperti peraturan dan disiplin kerja yang diterapkan di perusahaan secara memadai dapat menjadi sumber kepuasan kerja bagi karyawan. Sebaliknya apabila peraturan dan disiplin kerja ini terlalu ketat, maka akan menyebabkan karyawan bosan dan lelah dalam bekerja.

2.1.5.2.7 Kompensasi

Kompensasi merupakan peranan nyata dalam menentukan kepuasan kerja karyawan karena kompensasi seperti gaji dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan, simbol dari prestasi, dan sumber pengakuan kepada karyawan.

2.1.5.2.8 Rekan Kerja

Kesempatan saling bekerjasama antar rekan kerja menjadi sumber kepuasan kerja karena dalam kerja sama ini mereka akan dapat berdiskusi atau saling bertukar pikiran mengenai masalah-masalah pekerjaan yang mereka hadapi sehingga masalah yang dihadapi menjadi sebuah tantangan yang harus dicari solusinya dan bukan lagi menjadi penyebab kebosanan.

2.1.5.2.9 Kreativitas

Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengembangkan ide maupun gagasan baru yang inovatif dan bermanfaat akan menjadi sumber kepuasan kerja karyawan.

2.1.5.2.10 Independensi

Kesempatan yang diperoleh karyawan untuk menggunakan pertimbangan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi sumber kepuasan kerja karena penggunaan ide atau pertimbangan sendiri secara psikologis akan membuat karyawan merasa berminat dan memudahkan karyawan beradaptasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.1.5.2.11 Nilai Moral

Nilai moral yang diperoleh karyawan akan menjadi kepuasan kerja karena dengan nilai moral mereka akan dapat mengembangkan wawasan dan kemampuan kerja baik secara konseptual maupun operasional.

2.1.5.2.12 Penghargaan

Penghargaan, pujian, dan perhatian yang diterima karyawan akan menjadi kepuasan kerja karena mereka merasa bahwa apa yang terbaik yang telah mereka capai dihargai oleh manajemen dan hal ini akan meningkatkan pula semangat kerja untuk melakukan pekerjaan yang lebih menantang lagi.

2.1.5.2.13 Tanggung Jawab

Tanggung jawab menjadi kepuasan kerja karena dengan diperolehnya tanggung jawab tersebut berarti karyawan dipercaya dan dianggap mampu melakukan pekerjaan tertentu dengan kewajiban dan kewenangan yang diberikan manajemen.

2.1.5.2.14 Keamanan Pekerjaan

Rasa aman dalam bekerja menjadi kepuasan kerja karena para karyawan akan merasa terlindungi masa depannya dalam bekerja, sehingga mereka lebih tenang dan dapat memunculkan ide-ide baru dalam melakukan pekerjaan.

2.1.5.2.15 Aktivitas Sosial

Aktivitas sosial yang disediakan di tempat kerja yang menyangkut fisik maupun mental dan dapat mendorong semangat dan gairah karyawan untuk bekerja akan menjadi sumber kepuasan kerja jika aktivitas sosial ini dirasa karyawan memadai.

2.1.5.2.16 Status Sosial

Status sosial yang diperoleh karyawan dalam perusahaan akan menjadi sumber kepuasan karena dengan status sosial ini seorang karyawan kemungkinan memperoleh gaji, jabatan, fasilitas kerja, dan lainnya yang lebih baik dan nyaman.

2.1.5.2.17 Pengawasan (Hubungan Manusia)

Keramahan, keakraban, keterbukaan, dan kerjasama dari atasan dalam melakukan pengawasan akan menjadi sumber kepuasan kerja karena karyawan merasa diperlakukan oleh atasan secara manusiawi, dihormati, dan dihargai untuk memecahkan masalah dan keluhan yang dihadapi karyawan dalam bekerja.

2.1.5.2.18 Pengawasan (Teknikal)

Teknik pengawasan akan menjadi sumber kepuasan kerja karena atasan membuat dukungan hubungan personal dengan bawahan dan menggunakan minat personal (Consideration) karyawan untuk meningkatkan kepuasan karyawan atau melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

2.1.5.2.19 Variasi Kerja

Sumber kepuasan kerja dari pekerjaan itu sendiri terdiri dari dua yaitu pengawasan atas metode kerja dan langkah kerja yang bervariasi. Pekerjaan dengan sejumlah variasi memadai akan menghasilkan kepuasan kerja.

Sebaliknya, jika variasi pekerjaannya terlalu sedikit atau terlalu banyak dapat menyebabkan karyawan stress secara psikologis dan kehabisan tenaga.

2.1.5.2.20 Kondisi Kerja

Kondisi psikologis meliputi penerangan, suara, temperatur, kondisi psikologi kerja melalui rasa bosan dan letih, dan kondisi kontemporer meliputi jam kerja dan waktu istirahat.

2.2 Kajian Empiris

2.2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Chitiris (1988)	Proposal Herzberg dan penerapannya pada industri perhotelan.	Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa faktor <i>hygiene</i> menjadi sumber kuat dalam motivasi yang mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Sedangkan faktor motivator sangat sedikit memberikan kontribusi terhadap kinerja serta produktivitas karyawan.
2.	Brown and Arendt (2010)	Persepsi perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di hotel.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan yang bisa ditemukan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Adapun beberapa faktor yang disinyalir memiliki pengaruh terhadap kurangnya hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan

			kinerja adalah kurangnya konsistensi, keadaan yang kurang kondusif, serta kurangnya komitmen karyawan yang ada pada sebuah hotel tersebut.
3.	Elgelal and Noermijati (2015)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Muhammadiyah Malang).	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, namun tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, kepuasan kerja menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan transformasional kinerja karyawan melalui berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
4.	Nemanich and Keller (2007)	Kepemimpinan transformasional dalam akuisisi: studi lapangan karyawan.	Hasil dalam penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih baik terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dan penerimaan akuisisi.
5.	Maharani, Troena, dan Noermijati (2014)	Peran Organizational Citizenship Behavior dalam Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Terhadap	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa OCB berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, OCB tidak

		Kinerja Pegawai: Studi Pada PT Bank Syariah Mandiri Jawa Timur.	memidiasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, OCB memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6.	Nugroho, Prihatini dan Syaharudin (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik dan kinerja karyawan hotel Asri Jember.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pada karakteristik pengembangan visi tidak memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan transformasional pada karakteristik pengembangan komitmen dan kepercayaan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Paracha, Qamar, Mirza, Hassan, and Wagas (2012).	Dampak gaya kepemimpinan (kepemimpinan transformasional & transaksional) pada kinerja karyawan & peran mediasi pekerjaan kepuasan.	Hasil menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transaksional dan transformasional secara signifikan memiliki pengaruh yang positif dengan kinerja karyawan. Namun kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap kinerja pegawai daripada kepemimpinan transformasional. Penemuan penting lainnya adalah bahwa kepuasan kerja tidak menjadi mediasi antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai, melainkan menjadi mediasi antara kepemimpinan

			transformasional dengan kinerja pegawai.
8.	Mathuveloo, Kathamuthu and Ping (2014)	Dampak gaya kepemimpinan pada kemampuan beradaptasi karyawan di call center: perspektif industri telekomunikasi di Malaysia.	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan transaksional mempengaruhi adaptasi karyawan dalam aspek kinerja dan partisipasi, namun kurang fokus pada hubungan dengan manajer. Terakhir, kepemimpinan situasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, partisipasi, dan hubungan dengan manajer.
9.	Risambessy, Swasto, Thoyib, and Astuti (2012).	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, kepuasan kerja, burnout dan kinerja karyawan.	Hasil dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, <i>burnout</i> , memiliki pengaruh yang signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan.
10.	Bodlaa and Naeem (2014)	Kreativitas sebagai mediator untuk motivasi intrinsik dan kinerja penjualan.	Hasil menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara motivasi intrinsik terhadap kinerja marketing. Temuan berikutnya adalah ketika kreatifitas dijadikan sebuah variabel mediasi, maka motivasi intrinsik akan mempengaruhi kinerja marketing.

11.	Wouter Vandenberghe (2009).	Efek mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada kinerja yang dilaporkan sendiri: bukti yang lebih kuat dari hubungan kinerja.	Hasil menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan memiliki peran sebagai mediasi antara pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja.
12.	Keumala Hayati dan Caniago (2012)	Etos kerja Islami: peran motivasi intrinsik, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan prestasi kerja.	Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja intrinsik memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja intrinsik terhadap kinerja karyawan.
13.	Noermijati (2013).	Aktualisasi teori Herzberg, suatu kajian terhadap kepuasan kerja dan kinerja spiritual manajer operasional.	Hasil penelitian mengatakan variabel motivator berpengaruh terhadap kepuasan kerja, selain itu juga berpengaruh baik tidak langsung maupun langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Sedangkan variabel <i>hygiene</i> ditemukan bahwa memiliki pengaruh terhadap kepuasan, namun tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Fakta lainnya adalah bahwa variabel <i>hygiene</i> memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan variabel motivator.
14.	Bana (2015)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan	Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional,

		lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel pemediasi pada perusahaan daerah air minum (PDAM), kota Kendari.	lingkungan kerja fisik dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut juga dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.
15.	Noermijati (2015).	Peran kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan moderasi masa kerja.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan masa kerja hanya memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
16.	Akbar, Noermijati, dan Troena (2016).	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan kerja (studi pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

17.	Jayaweera (2015).	Dampak faktor lingkungan kerja terhadap prestasi kerja, peran mediasi motivasi kerja: Sebuah studi sektor perhotelan di Inggris.	Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa karyawan melakukan kinerja yang lebih baik ketika mereka termotivasi. Hal tersebut berarti dalam sebuah organisasi harus mengambil inisiatif untuk mempromosikan serta menjalankan motivasi kerja terhadap karyawan baik secara intrinsik dan ekstrinsik.
18.	Lidia Lusri dan Hotlan Siagian (2017)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya.	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
19.	Shinta Ratnawati, Euis Soliha	Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap motivasi. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Motivasi terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasi.

20.	Yandra Rivaldo, Sri Langgeng Ratnasari (2020)	Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan.	Hasil dari penelitian ini terdapat bahwa secara langsung kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya kepemimpinan dan motivasi melalui kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
21.	Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	Hasil dari penelitian ini terdapat bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan

22.	Fian Ardiaz, Achmad Sudiro dan Noermijati (2017)	Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja.	Hasil dari penelitian ini terdapat bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja
23.	Inayat Hanum Indriati (2019)	Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja dengan dimediasi kepuasan kerja pada karyawan waroeng spesial sambal Yogyakarta.	Hasil dari penelitian ini terdapat bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja karyawan Waroeng SS Yogyakarta. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Waroeng SS Yogyakarta. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Waroeng SS Yogyakarta. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan

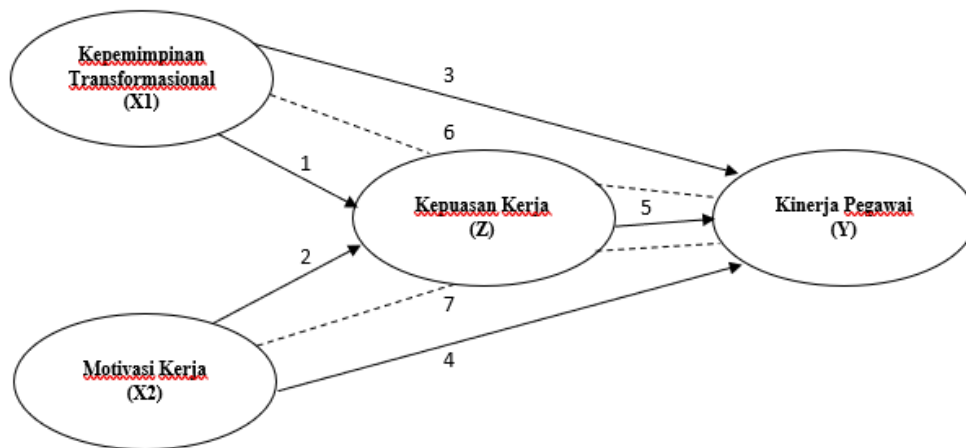
			terhadap kinerja karyawan Waroeng SS Yogyakarta. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Waroeng SS Yogyakarta. Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan Waroeng SS Yogyakarta dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan Waroeng SS Yogyakarta dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.
24.	Sovvy Alawiyah (2019)	Pengaruh gaji, masa kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Hasil dari penelitian ini terdapat bahwa hubungan gaji, masa kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif.
25.	Ilham Himawan, M. Idrus Taba dan Andi Reni (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Telkom Indonesia Divisi Reegional VII	Hasil dari penelitian ini terdapat bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja melalui kinerja karyawan. Analisis hipotesis dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja sebagai mediasi parsial.
26.	Puspa Dewi, Khusnul Fikri dan Tommy Fitrio (2019)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Pt. Kantor Cabang Rengat	Hasil dari penelitian ini terdapat bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pekerjaan karyawan kepuasan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

		Bank Rakyat Indonesia TBK	karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Memediasi kepuasan kerja pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
--	--	------------------------------	--

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN

3.1 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian yang penulis kemukakan pada latar belakang masalah dan juga kajian pustaka, maka penulis menjabarkan kerangka pikir yang kemudian akan dijadikan pegangan dalam penelitian ini sebagai berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Pikir Penelitian

3.2 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.

3.2.1 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, Adapun dinilai mampu meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpinan dalam sebuah organisasi khususnya dalam bidang pelayanan publik yang menggunakan kepemimpinan transformasional diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ini didukung dalam penelitian Tracey & Hinkin (1996) dan Rothfelder et al. (2013) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi kepada pegawai untuk melakukan sebuah pekerjaan.

H1:Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

3.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dinilai mampu meningkatkan kepuasan kerja. Menurut penelitian dari Tyilana (2005) motivasi kerja baik dari sisi indikator motivator dan hygiene dinilai mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut karena gaji, kebijakan perusahaan, kualitas hubungan dengan elemen yang ada dalam organisasi merupakan pendukung yang mampu secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Hal yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Chuang (2008) mengatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

H2: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

3.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Fauzi, et al (2020:785) Kepemimpinan merupakan perilaku atasan untuk mempengaruhi pegawai, bekerja sama membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan mempertimbangkan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penentu kinerja karyawan menurut Baskarada, et al (2017:507). Seorang pemimpin akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi. Penelitian Ardias, Sudiro dan Noermijati (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu dari penelitian Tondok dan Andarika (2011:37) menyatakan kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja pegawai. Maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai

3.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai

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:

H4: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

3.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

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. Kepuasan kerja dinilai faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dikarenakan kepuasan kerja merupakan salah satu dari beberapa elemen penting dalam sebuah organisasi yang diperlukan guna meningkatkan kinerja karyawan. 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. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tsai et al. (2010), Maharani et al. (2013), Rahayu et al. (2014), dan Elgelal & Noermijati (2015) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja. Maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H5:Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

3.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional secara tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dapat dipengaruhi melalui kepuasan kerja yang memiliki peran penting dalam mempengaruhi. Hal tersebut karena kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri dan situasi kerja dalam sebuah organisasi. Kepuasan kerja menjelaskan sebagai aspek penting yang harus dikelola dengan baik oleh setiap organisasi agar kinerjanya tetap terjaga. Hal ini senada dengan

penelitian yang dilakukan oleh Paracha et al. (2012), Risambessy et al, (2012) dan Elgelal & Noermijati (2015) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Fian Ardiat et al, (2017) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. Maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H6: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.

3.2.7 Pengaruh Motivasi Kerja secara tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki peran dalam mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dikarenakan kepuasan kerja merupakan elemen penting untuk meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Selain itu kepuasan kerja juga berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri dan situasi kerja dalam sebuah organisasi dimana kepuasan kerja adalah aspek penting yang harus dikelola dengan sangat baik oleh setiap organisasi agar kinerja karyawannya tetap terjaga. Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Sunanri (2011), Hayati & Caniago (2012), dan Moermijati (2013) yang mengatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ini juga diperkuat dalam penelitian Lidia Lusri dan Hotlan Siagian (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah: