BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Globalisasi dan perubahan-perubahan ekonomi memberikan efek yang sangat besar bagi beberapa industri pada industri jual beli, manufaktur dan jasa khususnya pada perusahaan perbankan. Persaingan yang terjadi baik lokal maupun non lokal dan internasonal yang semakin berat membuat beberapa perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan sendiri baik itu keunggulan produk, jasa, biaya serta sumber daya manusia guna bertahan dan mencapai sukses. Sebuah organisasi atau perusahaan mampu mencapai tujuan dengan adanya sumber daya manusia yang berperan penting untuk mencapai target yang sudah ditentukan. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan investasi utama dalam sebuah organisasi yang memiliki peran yang sangat besar dan sangat penting dalam kemajuan perusahaan.

Kemampuan karyawan tercermin dari ***job performance*** atau kinerja, kinerja karyawan merupakan salah satu modal bagi perbankan untuk mencapai tujuannya. ***Job performance*** pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seorang karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Silviani (2020:193) kinerja atau ***performance*** merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau

tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Ferine dan Padli, 2024:7).

Faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan ***job performance*** diantaranya adalah melalui ***job satisfaction*** atau kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2018). Sebagaimana teori yang dikemukakan Armanda ***et al.,*** (2023) bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari penilaian yang menyebabkan seseorang mencapai nilai pekerjaannya atau memenuhi kebutuhan dasarnya serta membantu dalam menentukan, sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Perasaan dan sikap positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Jika orang puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi, sebaliknya jika tidak puas dengan pekerjaannya ia tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya rendah. Dias ***et al.,*** (2021) bahwa terdapat pengaruh signifikan ***job satisfaction*** terhadap ***job performance***, hal ini dapat dilihat dari nilai estimate sebesar 0,404 serta nilai sign. 0,000.

Kemudian Magdhalena ***et al.,*** (2023), hasil temuan diperoleh besaran estimasi 0,379 dan nilai sign. 0,000. Semakin tinggi ***job satisfaction*** seorang karyawan, maka semakin tinggi pula ***job performance***nya. Berbeda dengan penelitian Kurniawan dan Nugroho (2021) bahwa ***job satisfaction*** tidak memiliki pengaruh terhadap ***job performance,*** dimana besaran nilai coefficient sebesar -0,0961 dan nilai sign. 0,1936 > 0,05, sehingga ditemukan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga berdampak terhadap kinerja karyawan adalah ***transformation ip***. Djatmiko dan Maulani (2022) bahwa dalam ***transformation leadership***,

Optimized using
trial version
www.balesio.com

pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan menimbulkan emosi yang kuat, mentransformasi nilai-nilai dengan bertindak sebagai pelatih, guru atau mentor, pemimpin senantiasa mendorong bawahan untuk menggunakan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan, pemimpin selalu mendengarkan dan penuh perhatian, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman kepada pengikutnya untuk lebih berprestasi. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin, yang akhirnya dapat menciptakan perubahan ke arah yang lebih baik sehingga dapat menciptakan produktivitas pegawai dan akhirnya menciptakan kepuasan terhadap pekerjaan. Darmawan ***et al.,*** (2023), diperoleh koefisien 0,724, serta memiliki nilai value sebesar 0,017. Penelitian Utami et al., (2023) dengan nilai beta sebesar 0,024 dengan nilai sign. 0,000. Kemudian Azka (2024) yang diperoleh ***standardized coefficient*** sebesar 0,424 dan nilai sign. 0,000 < 0,05. Sehingga dari penelitian tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang menerapkan pendekatan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka. Berbeda dengan penelitian Rantung ***et al.,*** (2023) bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, karena diperoleh nilai signikansi sebesar 0,127 > 0,05. Sehingga menimbulkan ketidakkonsistenan pada penelitian.

Transformation leadership yang baik dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, sebagaimana dikemukakan Istiningsih (2024:81) bahwa kepemimpinan transformasional yaitu proses kepemimpinan dimana seorang pemimpin berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi ıan untuk mencapai kinerja yang tinggi dengan memperhatikan kebutuhan bawahan/pengikutnya. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin

Optimized using
trial version
www.balesio.com

seringkali menciptakan visi yang kuat dan memotivasi orang-orang di sekitarnya untuk berpartisipasi dalam mewujudkan visi tersebut. Penelitian Manawan et al., (2017) dimana diperoleh koefisien regresi sebesar 0,141 dan nilai sign. 0,025 < 0,05, sehingga dikatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap ***job performance***. Adanya pengaruh positif ***transformational leadership*** terhadap ***job performance***, menunjukkan bahwa makin baik ***transformational leadership***, makin tinggi ***job performance***. Namun berbeda dengan temuan Miharja & Ruhkviyanti (2024) hasil temuan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan ***transformational Leadership*** terhadap ***Job Performance***, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi 0,131 dan nilai value = 0,259 > 0,05.

Selain ***leadership transformasional***, maka ***managing technologi and middle and low skilled employees*** memberikan pengaruh terhadap ***job satisfaction*** karyawan. Pengelolaan teknologi dilihat dari keterampilan karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Keterampilan adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. ***Middle and low skilled employees*** menjadi perhatian utama saat para pemimpin merencanakan strategi untuk pengembangan teknologi di tempat kerja. ***Middle skilled employees*** didefinisikan sebagai pekerja yang membutuhkan pendidikan di atas sekolah menengah atas tetapi bukan gelar sarjana. Sedangkan ***low skilled employees*** didefinisikan sebagai mereka yang tidak memiliki sekolah menengah atas atau sekolah menengah atas tanpa perguruan tinggi ***(***Hughes ***et al.,*** 2019:2). Kemampuan atas karyawan yang memiliki keterampilan tingkat menengah dan rendah dalam pengelolaan teknologi sangat berpengaruh terhadap kepuasan ı, sebagaimana dikemukakan Andini dan Anggraeni (2024) menjelaskan aryawan yang memiliki keterampilan mampu menguasai pekerjaaan

Optimized using
trial version
www.balesio.com

dengan lebih baik dan mampu menyelesaikan persoalan-persoalan pada pekerjaannya dengan lebih baik sehingga kepuasan kerja menjadi lebih bagi perusahaan. Hasil riset yang dilakukan Idris (2017) hasil penelitian bahwa penggunaan teknologi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana hasil nilai koefisien regresi sebesar 0,260 dengan nilai signifikan 0,001. Sehingga hal ini berarti bahwa semakin tinggi keterampilan karyawan maka akan semakin tinggi pula nilai kepuasan kerja.

Managing technologi and middle and low skilled employees memberikan pengaruh terhadap ***job performance*** karyawan. ***Skill*** atau keterampilan menurut Desi dan Liantifa (2023) adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keterampilan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tercapainya kinerja pegawai yang optimal. Dengan memiliki keahlian atau keterampilan dalam bekerja akan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Handayani ***et al***., (2018) keterampilan karyawan dalam penguasaan teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Semakin baik dan maksimal keterampilan kerja maka akan semakin berdampak baik terhadap kinerja karyawan. Namun, tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Susanto (2022) bahwa penggunaan teknologi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan bank, karena memiliki nilai koefisien regresi sebesar -0,234.

Job satisfaction dijadikan sebagai variabel intervening pada penelitian ini dalam memediasi pengaruh ***transformation leadership*** terhadap ***job performance***, Penelitian Anom ***et al.,*** (2023) bahwa ***transformational leadership*** berpengaruh ap ***job performance*** melalui ***job satisfaction***, dimana diperoleh koefisien beta 1,928 > 1,972 yang berarti terdapat pengaruh tidak langsung antara ***nsformational leadership*** terhadap ***job performance*** dimediasi oleh ***job***

Optimized using
trial version
www.balesio.com

satisfaction. Hal ini menjelaskan bahwa pemimpin yang menerapkan praktik-praktik ***transformational leadership***, melalui pengaruhnya yang positif dapat menciptakan kondisi dimana karyawan merasa puas dalam berbagai aspek dan terlibat secara emosional dengan pekerjaan, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan ***job performance.*** Evika dan Budiono (2020) membuktikan bahwa ***job satisfaction*** dapat memediasi pengaruh ***transformational leadership*** terhadap ***employee performance***, dengan besaran nilai koefisien jalur 0,425 dan nilai sign. 0,001***.*** Namun berbeda dengan hasil Agustina ***et al.,*** (2022) yang diperoleh besaran nilai value 0,115 < 0,05, yang berarti bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara transformational leadership terhadap kinerja pegawai.

Kemudian ***managing technologi and middle and low skilled employees*** memberikan pengaruh terhadap ***job performance*** melalui ***job satisfaction***. Hutagalung ***et al.,*** (2024) menjelaskan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih berdedikasi, termotivasi, dan memiliki tingkat absensi yang lebih rendah. Ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Penelitian Bethabara et al., (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara keterampilan dengan kinerja, dengan nilai sobel test 2,700 dan nilai value 0,001. Tingginya keterampilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya akan berbanding lurus dengan semakin tingginya kepuasan kerja yang tercipta. Dalam hal ini, jika pegawai memiliki keterampilan kerja yang tinggi maka akan dapat menyelesaikan dan mengatasi beban kerjanya, sehingga akan menghasilkan kerja maksimal dan berakhir memuaskan akan hasil kerjanya. Hal sejalan dengan hasil penelitian Bolung ***et al***., (2018) secara tidak langsung sionalisme dan keterampilan melalui kepuasaan kerja berpengaruh tidak

Optimized using
trial version
www.balesio.com

signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana dapat dilihat dari nilai beta 0,333 dan nilai sign. 0,106 > 0,05.

Berkaitan dengan uraian tersebut di atas maka peneliti menentukan obyek penelitian pada Bank Indonesia Sibolga, yakni salah satu kantor perwakilan BI yang ada di Sumatera. Sebagai perusahaan perbankan dengan visi yakni menjadi bank sentral digital terdepan dengan tata kelola kuat yang berkontribusi nyata terhadap perekonomian nasional dan terbaik di antara negara ***emerging markets*** untuk Indonesia Maju. Sedangkan misinya adalah mencapai stabilitas nilai rupiah melalui efektivitas penetapan dan pelaksanaan kebijakan moneter dan bauran kebijakan Bank Indonesia secara berkelanjutan, konsisten, dan transparan dalam rangka mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, serta memelihara stabilitas sistem pembayaran melalui penetapan kebijakan, pengaturan, perizinan, penyelenggaraan, pengawasan sistem pembayaran, dan pengelolaan uang rupiah, termasuk memfasilitasi percepatan ekonomi dan keuangan digital dalam mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Sebagai gambaran awal berikut ini akan disajikan data tingkat pendidikan karyawan pada Bank Indonesia selama tahun 2024 yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

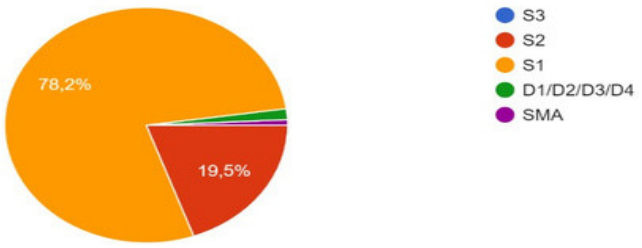
Tabel 1.1

Data Pendidikan Pegawai Bank Indonesia Tahun 2024

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah Pegawai	Persentasi Pegawai
1.	SMA Sederajat	1 orang	0,80%
2.	D1/D2/D3/D4	2 orang	1,50%
3.	Strata 1	104 orang	78,20%
4.	Strata 2	26 orang	19,50%
5.	Strata 3	0 orang	0%

Sumber: Survei kepada 133 pegawai di Kantor Pusat (KP) dan Kantor Perwakilan Dalam Negeri (KPwDN)

Untuk lebih jelasnya dapat dibuatkan diagram dapat dilihat melalui gambar dibawah ini :



Gambar 1.1
Pie Chart Data Pendidikan Karyawan

Tabel 1.1 dan Gambar 1.1 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Bank Indonesia telah berada pada jenjang pendidikan tinggi, yaitu Sarjana Strata 1 dan Strata 2. Karyawan Bank Indonesia yang didominasi lulusan pendidikan tinggi menjadi ***resource*** potensial dalam meningkatkan kualitas dan daya saing Bank Indonesia sebagai Bank Sentral. Dimana permasalahan yang terjadi selama ini adalah berkaitan dengan tingkat pendidikan yang berbeda, kompetensi khususnya di bidang teknologi digital tidak merata pada setiap kantor perwakilan Bank Indonesia. Kemudian permasalahan lainnya adalah mengenai optimalisasi atau penerapan teknologi digital tidak maksimal, serta kurangnya partisipasi atau keterlibatan pegawai dalam mengikuti transformasi Bank Indonesia (kantor pusat) yang tidak merata.

Mencermati fenomena-fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul: Pengaruh Transformation Leadership, Managing Technologi And Middle And Low Skilled Employess Terhadap Job Performance Dimediasi Job Satisfaction Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah, maka perumusan masalah yang dapat diambil sebagai dasar kajian dalam penelitian yang dilakukan adalah :

1. Apakah ***transformational leadership*** berpengaruh terhadap ***job satisfaction*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga
2. Apakah ***managing technologi and middle and low skilled employess*** berpengaruh terhadap ***job satisfaction*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga
3. Apakah ***transformational leadership*** berpengaruh terhadap ***job performance*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga
4. Apakah ***managing technologi and middle and low skilled employess*** berpengaruh terhadap ***job performance*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga
5. Apakah ***job satisfaction*** berpengaruh terhadap ***job performance*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga
6. Apakah ***transformational leadership*** berpengaruh terhadap ***job performance*** melalui ***job satisfaction*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga
7. Apakah ***managing technologi and middle and low skilled employess*** berpengaruh terhadap ***job performance*** melalui ***job satisfaction*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian penelitian yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh ***transformational leadership*** terhadap ***job satisfaction*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga.
2. Untuk menganalisis pengaruh ***managing technologi and middle and low employess*** terhadap ***job satisfaction*** pada Kantor Perwakilan Bank a.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

3. Untuk menganalisis pengaruh ***transformational leadership*** terhadap ***job performance*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga.

4. Untuk menganalisis pengaruh ***managing technologi and middle and low skilled employess*** terhadap ***job performance*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga.

5. Untuk menganalisis pengaruh ***job satisfaction*** terhadap ***job performance*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga.

6. Untuk menganalisis pengaruh ***transformational leadership*** terhadap ***job performance*** melalui ***job satisfaction*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga.

7. Untuk menganalisis pengaruh ***managing technologi and middle and low skilled employess*** terhadap ***job performance*** melalui ***job satisfaction*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini dapat dikemukakan secara teoritis dan secara praktis yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

a. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumber pengetahuan dalam pengembangan ilmu tentang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang ***transformation leadership, managing technologi and middle and low skilled employess*** terhadap ***job performance dimediasi job satisfaction***

b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai menjadi bahan bacaan di pustakaan khususnya di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin kassar dan dapat memberikan referensi bagi mahasiswa lain yang ingin ngambil topik yang sama dengan yang peneliti teliti.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

1.4.2 Kegunaan Praktis

a. Hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan bagi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga dalam meningkatkan ***job ferformance (Kinerja karyawan)***

b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi kalangan Mahasiswa yang akan melakukan penelitian lebih lanjut dengan topik yang berhubungan dengan judul penelitian.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini merupakan batasan dan membatasi area penelitian. Agar penelitian ini dapat terarah dengan tepat dan mengatasi terjadinya penyimpangan-penyimpangan pada penyusunan tugas akhir ini dalam bentuk tesis, maka harus ada batasan yang jelas dalam ruang lingkup penelitian yaitu mengenai pengaruh ***transformation leadership, managing technologi and middle and low skilled employess*** terhadap ***job performance dimediasi job satisfaction*** pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga.

1.6 Definisi dan Istilah

Definisi istilah digunakan untuk membatasi masalah-masalah penelitian yang akan dikaji supaya menjadi focus dan efektif. Adapun definisi istilah dalam penelitian ini meliputi :

1. ***Transformation leadership, atau*** Kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat dan ıakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

2. ***Managing technologi and middle and low skilled employess*** (Pengelolaan teknologi keterampilan karyawan tingkat menengah dan tingkat rendah) suatu kegiatan atau upaya yang dilakukan oleh Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sibolga untuk mengelolah teknologi dan karyawan berketerampilan menengah dan rendah dengan mengeksplorasi perubahan cepoat dalam penggunaan inovasi system dan sigital dalam manajemen perbankan.

3. ***Job performance*** merupakan kinerja organisasi berdasarkan kemampuan untuk memperoleh dan memproses sumber daya organisasi yang berbeda untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan

4. ***Job satisfaction (***kepuasan kerja) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Seorang karyawan yang mencintai pekerjaanya tentunya akan memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi tempatnya bekerja.

1.7 Sistematika Penulisan

Dalam sitematika penulisan ini peneliti membagi kedalam tujuh bab yang terkandung dalam setiap bab. Penelitian ini menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pertama akan diuraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, definisi istilah serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab kedua tinjauan pustaka yang menjelaskan teori ***transformation leadership***, pengertian kepemimpinan (***leadership***), pengertian ***transformational leadership,*** karakteristik ***transformational leadership,*** indikator ***transformational leadership, mananging***

Optimized using
trial version
www.balesio.com

technology and middle and low skilled employees, jenis-jenis keterampilan (***skill),*** indikator keterampilan (***skill),*** pengertian ***job satisfaction,*** faktor-faktor ***job satisfaction,*** teori ***job satisfaction,*** indikator ***job satisfaction,*** pengertian ***job performance,*** penilaian ***job performance,*** faktor-faktor ***job performance,*** indikator ***job performance*** serta penelitian terdahulu.

BAB III **KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

Babketiga membahas mengenai kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB IV **METODE PENELITIAN**

Bab keempat metode penelitian yang berisikan rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik analisa data.

BAB V **HASIL PENELITIAN**

Bab kelima hasil penelitian berisikan gambaran umum lokasi penelitian, visi dan misi, deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis ***Partial Least Square*** (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3.2.9, pengujian hipotesis.

BAB VI **PEMBAHASAN**

Bab keenam merupakan pembahasan hasil penelitian yang berisikan pengaruh ***transformation leadership*** terhadap ***job satisfaction***, ***pengaruh managing technologi and middle and low skilled employess*** terhadap ***job satisfaction, pengaruh transformation leadership*** terhadap ***job ferformance, pengaruh managing technologi and middle and low skilled employess*** terhadap ***job ferformance, pengaruh job satisfaction*** terhadap ***job ferformance, pengaruh transformation***

Optimized using
trial version
www.balesio.com

leadership terhadap ***job performance*** melalui ***job satisfaction,*** pengaruh ***managing technologi and middle and low skilled employess*** terhadap ***job ferformance*** melalui ***job satisfaction*** pada kantor perwakilan Bank Indonesia Sibolga.

BAB VII **PENUTUP**

Bab ketujuh merupakan bab penutup yang beriskan penjelasan mengenai kesimpulan yang didapatkan atas penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dari penelitian, serta saran dari peneliti.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Tinjauan teoritis merupakan landasan teori yang terkait dengan pokok masalah dalam penelitian. Tinjauan teori harus mendukung identifikasi terhadap kelanjutan di bab yang selanjutnya. Berikut ini adalah teori-teori berkaitan dengan variabel dalam pokok masalah yang teliti, dapat dilihat melalui teori di bawah ini.

2.1.1 Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan (leadership) merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan pembangunan dan kemajuan suatu organisasi, bahkan suatu bangsa. Kompetensi seorang pemimpin yang baik dalam mengelola dan memotivasi sumber daya serta mengoordinasikan perubahan dapat mendorong organisasi atau bangsa tersebut dalam mencapai tujuannya secara efektif. Meskipun leadership merupakan salah satu isu yang sangat penting, makna leadership tidaklah mudah untuk dipahami. Bila kita berbicara tentang leadership, akan banyak sekali defnisi yang dapat ditemukan dalam berbagai literatur. Pada intinya, semua definisi sebenarnya menyatakan bahwa kepemimpinan adalah soal memengaruhi orang lain.

Setiap pemimpin memiliki serangkaian keterampilan soft skill maupun hard skill yang mereka kuasai sehingga pemimpin tersebut mempunyai keunikan dalam keterampilannya. Setiap pemimpin selalu berpikir untuk pengembangan organisasinya sesuai dengan visi dan misi organisasinya. Pemimpin juga memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing karena sama halnya yang lain pemimpin pastinya terdapat kekurangan tergantung cara pemimpin untuk selalu

berusaha memperbaikinya. Setiap pemimpin juga mempunyai kesempatannya untuk selalu berproses. Seperti yang telah disebutkan, kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memobilisasi, memotivasi, menginspirasi, dan memungkinkan semua orang untuk mencapai potensi mereka sepenuhnya. Membujuk dan memotivasi seorang organisasi bukanlah tugas yang mudah untuk diselesaikan. Untuk melakukan ini secara efektif, para pemimpin diharapkan untuk belajar dan berlatih, atau paling tidak harus disadari, berbagai gaya dan keterampilan yang dapat mereka gunakan dalam situasi yang berbeda.

Kepemimpinan adalah suatu subjek yang telah lama diminati oleh para ilmuwan maupun untuk orang awam. Kepemimpinan yang efektif dan dinamis yang diperlihatkan oleh manajemen perusahaan merupakan unsur dominan dalam penentuan kemungkinan perusahaan akan berhasil.

Menurut Mu'ah et al., (2020 : 44) Teori kepemimpinan yang pertama yaitu teori genetis menjelaskan bahwa seseorang akan dapat menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan untuk bisa menjadi pemimpin; dia telah memiliki bakat dan mempunyai pembawaan untuk bisa menjadi pemimpin. Menurut teori kepemimpinan seperti teori genetis ini mengasumsikan bahwa tidak setiap orang dapat menjadi pemimpin, hanya beberapa orang yang memiliki pembawaan dan bakat saja yang dapat menjadi pemimpin. Hal tersebut memunculkan "Pemimpin tidak hanya sekadar dibentuk tapi dilahirkan.

Teori kepemimpinan yang kedua yaitu teori sosial yang menyatakan bahwa seseorang akan dapat menjadi pemimpin karena lingkungannya yang mendukung, keadaan, dan waktu memungkinkan ia bisa menjadi pemimpin. Setiap orang dapat memimpin asal diberikan kesempatan dan diberikan pembinaan untuk dapat pemimpin meskipun ia tidak memiliki pembawaan atau bakat. Adapun ri teori kepemimpinan sosial ini yaitu pemimpin itu dibentuk bukan ı.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

Teori kepemimpinan yang ketiga yaitu teori ekologis, dalam teori kepemimpinan ekologis ini menyatakan bahwa gabungan dari teori genetis dan sosial, di mana seseorang akan menjadi pemimpin membutuhkan bakat dan bakat tersebut mesti selalu dibina agar berkembang. Kemungkinan untuk bisa mengembangkan bakat tersebut itu tergantung dari lingkungannya.

Teori kepemimpinan yang keempat yaitu teori situasi, dalam teori kepemimpinan situasi ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin ketika berada dalam situasi tertentu karena dia memiliki kelebihan-kelebihan yang dibutuhkan dalam situasi tersebut. Akan tetapi pada situasi yang lainnya, kelebihannya tersebut tidak dibutuhkan, akhirnya ia tidak akan menjadi pemimpin lagi, bahkan bisa jadi menjadi pengikut saja.

Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab musabab timbulnya kepemimpinan. Persyaratan menjadi pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai kepemimpinan dan pemimpin dengan mengemukakan beberapa segi, antara lain menurut Erlangga, (2021 : 4-5) adalah :

a. Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan.

Kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia yaitu sejak jaman Nabi-nabi dan Nenek Moyang manusia yang berkumpul bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya menantang binatang buas dan alam sekitarnya. Sejak itulah terjadi kerj asama an tara manu siadan ada unsur kepemimpinan. Pada saat itu pribadi yang ditunjuk sebagai pemimpin ialah orang yang kuat, paling cerdas, dan paling berani. Sebagai contoh: a dengan tulisannya “arthasastra” (321 sebelum masehi) menuliskan ciri-as seorang perwira yang ditunjuk sebagai pemimpin, ialah :

Optimized using
trial version
www.balesio.com

1) Pribumi, lahir dari keturunan luhur;

2) Sehat, kuat, berani dan ulet;

3) Intelegent, punya ingatan yang kuat, pandai, fasih berbicara;

4) Punya watak yang murni dengan sifat-sifat utama, penuh kebaktian, setia pada kewajiban, punya harga diri, kokoh pendi riannya, memiliki enthusiasme, bijaksana, mampu melihat jauh kedepan;

5) Ramah tamah, baik hati dan sopan santun;

6) Terampil, terlatih baik dalam bidang seni;

7) Mempunyai pengaruh

Dengan ringkas dapat dinyatakan, pemimpin dan kepemimpinan itu di manapun juga dan kapanpun juga selalu diperlukan, khususnya pada jaman modern sekarang dan di masa mendatang.

b. Sebab musabab munculnya pemimpin.

Tiga teori yang menonjol dalam penjelasan kemunculan pemimpin ialah :

1) Teori genetis;

2) Teori sosial;

3) Teori ekologis.

1) Teori genetis, menyatakan sebagai berikut;

Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya. Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus. Secara filosofi, teori tersebut menganut pandangan determinitis;

2) Teori sosial (lawan teori genetik), menyatakan sebagai berikut;

Pemimpin itu harus disiapkan, didik dan dibentuk tidak terlahirkan begitu

a. Usaha penyiapan dari pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri;

eori ekologis atau sintetis (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut ebih dahulu) menyatakan sebagai berikut;

Optimized using
trial version
www.balesio.com

"seorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat kepemimpinan dan bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan atau ekologisnya."

c. Tipe dan gaya pemimpin

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik (khas) sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang dapat mengantarkan sukses atau gagalnya dalam memimpin.

2.1.2 Pengertian Kepemimpinan *Leadership*

Kepemimpinan (***leadership***)merupakan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kepemimpinan menjadi titik pusat ada, atau tidak adanya perubahan signifikan dalam organisasi, kualitas kepemimpinan merefleksi kualitas kepribadian yang memiliki kemampuan memberi dampak, dan kepemimpinan merupakan seni dalam menciptakan kesesuaian dan kestabilan organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota dan atau kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Proses mempengaruhi ini tentunya bukan dengan jalan paksaan, tetapi bagaimana seorang pemimpin itu mampu berinteraksi dan memberikan tugas kepada pengikutnya dengan menerapkan teknik-teknik tertentu sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu sehingga apa yang dituju dapat tercapai dengan sukses (Calen dan Theng, 2022:12).

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dimana terkandung usaha untuk menyusun dan mencapai tujuan dengan mempengaruhi, membimbing serta mengarahkan orang lain dalam meningkatkan kualitas organisasi sesuai dengan

Optimized using
trial version
www.balesio.com

tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu juga kepemimpinan sebagai ***leader*** adalah kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan mendengarkan apa yang menjadi kebutuhan bawahannya atau semua yang memiliki kepentingan terhadap lembaga/organisasi dalam mencapai tujuan yang ditentukan dengan memberikan motivasi serta menjalin komunikasi harmonis (Hidayat, 2020:5).

Kepemimpinan sebagaimana dikemukanan oleh Riza ***et al.,*** (2024:10) merujuk pada serangkaian keterampilan, sifat, dan praktik yang digunakan Oleh seorang pernimpin untuk mernimpin dan memotivasi kelompok atau organisasi. Kepemimpinan mencakup kemampuan untuk mengambil keputusan, membangun tim, mengelola konflik, memotivasi orang lain, dan mencapai tujuan bersama. Ada berbagai gaya kepemimpinan, termasuk kepemimpinan otoriter, demokratis, transformasional, dan lainnya, yang dapat sesuai dengan konteks dan kebutuhan spesifik suatu organisasi.

Kepemimpinan lebih dari sekedar seperangkat keterampilan dan keahlian. Kepemimpinan mempunyai kualitas personal halus yang agak sulit dilihat, tetapi sangat berpengaruh. Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan mempengaruhi orang lain dan mengubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama. Pelaksanaan kepemimpinan cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif, hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan dan perilaku pimpinan tersebut (Nuryani, 2021:23).

Terdapat tiga hal penting dalam konsep kepemimpinan yaitu: kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan. Kekuasaan merupakan otoritasasi dan legalisasi yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan rakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas l. Sedangkan kewibawaan merupakan suatu kelebihan, keunggulan dan aan sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh padanya.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

Sementara kemampuan adalah sumber daya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun sosial yang melebihi dari anggota biasa (Arif ***et al.,*** 2024:2).

Kepemimpinan menurut Bormasa (2022:2) merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tententu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

2.1.3 Pengertian *Transformational Leadership*

Dalam era kepemimpinan kontemporer, kepemimpinan transformasional telah mengemuka sebagai pendekatan yang semakin relevan dan krusial. Pendekatan ini membantu pemimpin untuk merumuskan visi yang inspiratif, memberikan inspirasi kepada anggota tim, membangun hubungan erat dengan mereka, serta mendorong kreativitas dan inovasi.

Kepemimpinan Transformasional bukan hanya sebuah konsep teoritis, tetapi juga pendekatan praktis yang mampu menghasilkan perubahan positif dalam organisasi, memajukan pertumbuhan individu, dan menciptakan iklim kerja yang produktif. Dalam konteks yang selalu berubah, pemahaman yang mendalam tentang konsep Kepemimpinan Transformasional dapat membantu pemimpin mencapai keberhasilan yang lebih besar dalam melaksanakan peran mereka.

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang mendapatkan perhatian luas dalam berbagai sektor, dari organisasi bisnis

Optimized using
trial version
www.balesio.com

hingga lembaga pendidikan dan pemerintahan. Konsep ini merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan perubahan yang positif, menginspirasi orang lain, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama dengan semangat yang melebihi harapan (Iswahyudi ***et al.,*** 2023:45).

Kemudian Istiningsih (2024:81) mengungkapkan pendapatnya mengenai kepemimpinan transformasional yaitu proses kepemimpinan dimana seorang pemimpin berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang tinggi dengan memperhatikan kebutuhan individu pemimpin/pengikutnya. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin seringkali menciptakan visi yang kuat dan memotivasi orang-orang di sekitarnya untuk berpartisipasi dalam mewujudkan visi tersebut.

Burns dalam (Widodo, 2022:242) memformulasikan kepemimpinan mentransformasi sebagai berikut:

1. Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka. Pemimpin melihat tujuan tersebut dan bertindak atas Namanya sendiri dan atas nama pengikutnya. Burns mendefinisikan kepemiminan sebagai pemimin pembujuk untuk bertindak mencapai tujuan yang melukiskan nilai-nilai dan motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan pemimin dan pengikut. Jenius kepemiminan terletak pada ara dimana pemimpin melihat dan bertindak untuk nilai-nilai diri dan motivasi dirinya sendiri dan para pengikutnya.
2. Walaupun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama, akan tetapi tingkat level dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda. Burns menyatakan sebagai berikut: "Esensi dari hubungan pemimpin dan adalah interaksi orang dengan level motivasi dan potensi kekuasaan, keterampilan untuk mencapai tujuan bersama."

Optimized using
trial version
www.balesio.com

3. Kepemimpinan mentransformasi berusaha mengembangkan sistem yang mendorong sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menggabungkan nilai-nilai pemimpin dan pengikut kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi. Kepemimpinan menstransformasi merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.

4. Kepemimpinan menstransformasi akhirnya mengajarkan para pengikut bagaimana menjadi pemimin dengan melaksanakan peran aktif dalam perubahan. Ikut sertanya pengikut dalam perubahan secara aktif membuat pengikut menjadi pemimpin.

5. Tingkat tertinggi dari kepemimpinan mentransformasi adalah terciptanya nilai-nilai akhir yang meliputi keadilan, kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat.

Kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh seorang pemimpin yang mampu membangkitkan komitmen para pengikutnya untuk memegang teguh nilai-nilai dan visi atau cara pandang bersama dalam organisasi dan menghayatinya dalam melaksanakan berbagai tugas dan pekerjaan dalam organisasi serta menjadi daya dorong yang kuat dari dalam diri untuk memberikan kinerja terbaiknya lebih dari yang diharapkan demi keberhasilan organisasi meraih tujuannya (Maigahoaku ***et al.,*** 2024:60).

Yunita ***et al.,*** (2024:3) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana efektif inspirasi seseorang pemimpin dan merubah pengikutnya melalui ide dan emosinya. mpinan transformasional sebagai model kepemimpinan dimana pemimpin nyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu, merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga

Optimized using
trial version
www.balesio.com

bawahan memiliki keinginan untuk berbuat lebih banyak dari apa yang biasa dilakukan dan diharapkan.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah bawahan untuk berkembang melampaui kepentingan dan tantangan pribadinya atau mendorong mereka untuk berjuang mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, seorang pemimpin transformasional harus mampu mengubah cara berpikir bawahannya dari bekerja untuk memenuhi kebutuhan sendiri menjadi siap ikut serta dalam perjuangan mencapai tujuan bersama organisasi (Fitriani et al., 2024:33).

Menurut Riza ***et al.,*** (2024:10) kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang dikenal karena kemampuannya untuk menginspirasi, membimbing, dan mengubah bawahan atau kelompoknya. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada mencapai tujuan atau tugas, tetapi juga pada pengembangan individu dan membentuk budaya organisasi yang positif. Gaya kepemimpinan ini mendorong perubahan dalam cara orang berpikir, merasa, dan bertindak.

Dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin dapat merangsang perubahan yang signifikan dan menciptakan organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Kepemimpinan transformasional sering dianggap efektif dalam menghadapi tantangan dan perubahan cepat, karena mendorong budaya organisasi yang dinamis dan responsif. Para pemimpin transformasional dapat memberikan dampak jangka panjang dengan membentuk pemikiran dan nilai-nilai dalam organisasi serta membantu bawahan mencapai potensi penuh mereka.

arakteristik *Transformational Leadership*

Karakteristik merupakan ciri tertentu yang ditampilkan seseorang dalam dan bertindak dan dapat menjadi pembeda antara dirinya dengan orang

Optimized using
trial version
www.balesio.com

lain. Karekteristik kepemimpinan akan memberi warna dalam tindakan pemimpin dalam kegiatannya. Mempratikkan kepemimpinan transformasional memerlukan karakter yang mampu mempengaruhi individu-individu bawahan memberdayakannya guna mewujudkan visi dan tujuan organisasi. Menurut Istiningsih (2024:82) menyatakan bahwa ada tujuh karakter kepemimpinan transformasional yang harus dibangun, yatiu:

1. Toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian (***high tolerance for uncertainty***). Dengan memberikan toleransi terhadap sesuatu yang tidak menentu berarti pemimpin telah menerima kemungkinan adanya perubahan di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin bukan saja berada dalam suatu perubahan tetapi pemimpim harus mampu menyebabkan perubahan. Para pemimpin terutama pemimpin dalam organisasi pemerintahan sehari-hari berhadapan dengan kondisi ketidakpastian. Kondisi ini disebabkan oleh kekurangan data yang akurat dalam proses manajemennya.

2. Toleransi yang rendah untuk kepastian (***low tolerance for certainty***). Kepastian berarti isu-isu sudah pasti akan terjadi atau sudah ditetapkan, sebagai contoh nilai (***values***), keyakinan (***beliefs***), misi (***mission***), dan prinsip-prinsip manajemen (***management principles***). Pemimpin organisasi percaya bahwa ide-ide tersebut adalah dasar untuk mengelola organisasi dengan efektivitas yang tinggi, sehingga tidak diperlukan inisiatif untuk suatu perubahan menyesuaikan dengan kondisi atau dinamika lingkungan yang berkembang.

3. Energi yang terpelihara (***sutained energy***). Energi adalah kapasitas melakukan kegiatan. Pemimpin transformasional adalah seorang yang energik. Di dalam pemerintahan karakter yang lebih penting dari kepemimpinan transformasional adalah kemauan utnuk komit dengan energy yang ada dan mendukung asosiasi. Mereka tidak hanya mampu melaksanakan tugas administrative, ɔi mereka dapat memberikan waktu bersama asosiasinya dalam berbagai

Optimized using
trial version
www.balesio.com

tingkatan, hadir dalam pertemuan-pertemuan tim dalam rangka proses pemberdayaan dan berpartisipasi sebagai anggota tim. transformasional memiliki energy untuk mereview data secara berhati-hati yang dihasilkan proses pemberdayaan. Pemimpin transformasional tidak pergi bekerja dengan terus menerus dengan duduk di dalam kantornya, tetapi senantiasa bertemu dengan anggota organisasinya.

4. Nafsu untuk berkualitas (***passion for quality***). Pemimpin transformasional selalu berusaha ***doing the right thing*** dengan antusias mencapai hasil yang di luar dari kebiasaan (***extraordinary***).

5. Ketabahan (***perseverance***). Pemimpin transformasional mencoba memberikan pengikut atau bawahan sutau kekuasaan utnuk mengontrol proses, dalam rangka melakukan proses pemberdayaan, yang tentu akan mengahadapi banyak perlawanan, rintangan dan hambatannya.

6. Pencitraan diri yang positif (***positive self image***). Pemimpin transformasional membutuhkan pemikiran yang didasarkan pada mental yan gkuat. Citra dirinya sendiri harus positif dapat secara baik dan efektifberhubungan dengan orang lain yang akan berudaha merusak konsep-konsep yang telah direncanakan. Pemimpin transformasional harus memiliki gambaran mental yang positif, jujur, cerdas, memahami organisasi, proaktif, dan visioner, dengan perhatian yang sungguh-sungguh atau tulus kepada rakyat dan organisasinya. Pencitraan diri yang positif itulah sebagai modal untuk melakukan proses pemberdayaan. Dengan memahami pencitraan diri yang positif memungkinkan pemimpin untuk menilai kekuatan dan kelemahannya, serta menyebabkannya tidak takut akan gagal dalam tugasnya.

cayaan (***credibility***). Karakteristik yang membantu seorang untuk dapat epngaruhi orang lain adalah kepercayaan, Kepercayaan ada dua dimensi, yaitu kewenangan/otoritas dan karakter. Otoritas adalah persepsi pengikut

Optimized using
trial version
www.balesio.com

yang berkaitan dengan kompetensi pemimpin, otoritas, dan reliabilitas. Pemimpin transformasional dengan tingkat kepercayaan yang tinggi akaan dihargai positif oleh pengikutnya.

8. Keinginan yang kuat untuk mempengaruhi yang lain. Memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain bukan berarti sang pemimpin perlu mengontrol mereka. Pemimpin transformasional dibutuhkan untuk mengontrol proses bukan orangnya. Pemimpin transformasional memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi bawahannya agar mereka menerima konsep yang dapat menuntun mereka, menginginkan mereka untuk memahami secara akurat mengenai konsep-konsep dan nilai-nilai yang ditawarkan. Pernimpin transformasional merasa senang jika ada bawahannya yang membantah pendapat yang diajukannya, baik berupa kritik dan koreksi serta pengajuan saran. Dengan demikian, pemimpin transformasional tidak menabukan adanya perbedaan pendapat dan dinamika konflik sepanjang hal tersebut bermanfaat bagi organisasi, dan didukung oleh argumen-argumen yang rasional untuk memperbaiki organisasi.

Kemudian menurut Handoko ***et al.,*** (2024:69) beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas.

   Seorang pemimpin melakukan atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi yang telah disusun sebelumnya, dengan memberikan komunikasi dengan baik kepada anggota-anggotanya.

2. Kepedulian.

   am kehidupan seorang pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap salahan yang sedang dihadapi oleh anggota-anggotan yang ada didalam

Optimized using
trial version
www.balesio.com

organisasi tersbut, dan memberikan motivasi serta memiliki rasa peduli terhadap lingkungan dan kenyaman dalam bekerja.

3. Merangsang anggota.

   Pemimpin memberikan rangsang dan membantu anggotanya untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya untuk menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan melakukan pendekatan yang menyenangkan, dengan hasil anggota mampu menerima dan menaydari manfaatnya bagi pribadi mereka dan organisasi yang sedang dijalani.

4. Menjaga kekompakan tim.

   Pemimpin berupaya untuk selalu menajga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan mengorbankan yang lain. Peluang yang seperti itu didalam organisasi tidak diberikan toleransi. Faktor keretakan tim ia satukan dan sinergikan menjadi sebuah kekuatn yang luar baisa dan harmonis.

5. Menghargai perbedaan dan keyakinan.

   Mampu menghargai disetiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan memberikan ajakan kepada seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keykinan setiap anggota.

Beberapa karakteristik pemimpin transformasional membedakan mereka dari gaya kepemimpinan lainnya. Seorang pemimpin transformasional adalah seseorang yang (Sundari ***et al.,*** 2022:184) :

1. Mendorong motivasi dan perkembangan positif pengikut.
2. Menumbuhkan lingkungan kerja yang etis dengan nilai, prioritas, dan standar yang jelas.

ntohkan standar moral dalam organisasi dan mendorong orang lain melakukan hal yang sama.

4. Membangun budaya perusahaan untuk bekerja demi kebaikan bersama alih-alih mementingkan diri sendiri.
5. Menekankan pada keaslian, kerja sama, dan komunikasi terbuka.
6. Memberikan pelatihan dan bimbingan kepada bawahan.
7. Memberi anggota peluang untuk untuk membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab.

2.1.5 Indikator *Transformational Leadership*

Kepemimpinan transformasional memperhatikan peningkatan kinerja pengikut dan mengembangkan pengikut untuk potensi puncak. Orang yang sering menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki seperangkat nilai dan cita-cita internal yang kuat, dan mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dengan cara yang mendukung kebaikan yang lebih besar daripada kepentingan mereka sendiri. Menurut Dacholfany ***et al.,*** (2023:108) terdapat empat indikator yang dijadikan patokan sebagai item yang akan diukur untuk perilaku gaya kepemimpinan transformasional yaitu :

1. ***Idealized Influence-Charisma***

   Idealized influence-charisma adalah kemampuan pemimpin transformasional membawa kesadaran pengikut ke arah suatu idealisme dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan atau relasi sinergik, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama, dan nilai moral (moral values). Pemimpin dengan pengaruh ideal-kharisma merupakan pemimpin dengan kepercayaan dan apresiasi pengikut yang membentuk dasar untuk menerima perubahan radikal dalam organisasi.

2. ***Inspirational Motivation***

   ational motivation merupakan kemampuan seorang pemimpin menjadi
   r inspirasi, menumbuhkan kepercayaan dan menenangkan hati

Optimized using
trial version
www.balesio.com

bawahan. Dalam konteks inspirational motivation, pemimpin berupaya memberdayakan staf, serta mendistribusikan fungsi kepemimpinannya. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka.

3. ***Intellectual Stimulation***

Intellectual stimulation merupakan upaya pemimpin dalam meningkatkan kesadaran terhadap masalah diri dan organisasi. Dalam dimensi ***intellectual stimulation*** pemimpin berperan sebagai penumbuhkembang ide-ide kreatif sehingga melahirkan inovasi, maupun sebagai pemecah masalah (***problem solver***) yang kreatif, sehingga melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi. Pemimpin transformasional membuat bawahan sadar akan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, perkembangan dan pencapaian pribadi.

4. ***Individualized Consideration***

Individualized consideration merupakan bentuk perilaku kepemimpinan transformasional yang direfleksikan oleh pemimpin dengan selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.

2.1.6 Mananging technology and middle and low skilled employees

Perkembangan pola kehidupan di masyarakat yang diwarnai dengan meningkatnya kebutuhan mendorong terjadinya perubahan teknologi. Pola dan kecepatan perubahan teknologi mengikuti pola dan perubahan kebutuhan masyarakat. Semakin cepat perubahan kebutuhan masyarakat akan semakin kuat mendorong perubahan teknologi. Namun, pola dan perubahan kecepatan

Optimized using
trial version
www.balesio.com

teknologi perlu dikelola dengan memadukan berbagai macam ilmu pengetahuan untuk memaksimalkan fungsinya dalam kehidupan bermasyarakat.

Pengelolaan teknologi dengan mengintegrasikan berbagai macam ilmu pengetahuan dikenal dengan istilah manajemen teknologi. manajemen teknologi adalah usaha multidisiplin yang menggabungkan sains, ***engineering***, dan manajemen untuk perencanaan, pengembangan, dan pelaksanaan kemampuan untuk membentuk dan mencapai tujuan organisasi secara operasional dan strategis. Pengelolaan berarti bukan hanya seberapa baik proses pembuatan teknologi berjalan, tetapi juga seberapa besar manfaatnya bagi organisasi (Wahyuni, 2023:4).

Menurut Sarwani (2022:9) tujuan dari mengelola teknologi adalah menciptakan dan/atau menambah nilai bagi perusahaan melalui teknologi, baik yang diciptakan sendiri maupun yang diperoleh dari luar. Penciptaan/peningkatan nilai dapat dilakukan dalam berupa penciptaan bisnis, penciptaan/perbaikan produk dan jasa atau penciptaan/perbaikan proses.

Middle and low skilled employees menjadi perhatian utama saat para pemimpin merencanakan strategi untuk pengembangan teknologi di tempat kerja. ***Middle skilled employees*** didefinisikan sebagai pekerja yang membutuhkan pendidikan di atas sekolah menengah atas tetapi bukan gelar sarjana. Sedangkan ***low skilled employees*** didefinisikan sebagai mereka yang tidak memiliki sekolah menengah atas atau sekolah menengah atas tanpa perguruan tinggi ***(***Hughes ***et al.,*** 2019:2).

Keterampilan ***(skill)*** merujuk pada suatu karakteristik yang melekat pada suatu individu yang ditampakkan melalui pencapaian hasil dari pekerjaan yang ıannya. Dengan kata lain, seseorang dianggap memiliki keterampilan jika › menyelesaikan pekerjaan atau tugas-tugas yang dibebankan kepadanya ınjukan oleh hasil yang sesuai dengan yang diinginkan (Nikmat, 2022:14).

Optimized using
trial version
www.balesio.com

Menurut Chaerudin ***et al.,*** (2020:144) keterampilan (***skill***) yaitu sebagai kelebihan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil penelitian dan pengalaman saat bekerja. Keterampilan seorang karyawan merupakan faktor paling utama dalam proses kesuksesan bagi suatu pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan ataupun lembaga tersebut.

Keterampilan sebagai kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki seseorang dalam waktu yang tepat. Seorang karyawan harus memiliki ***skill*** sebagai kemampuan keterampilan saat diperintahkan oleh pimpinan untuk mampu melaksanakan tugas yang diberikan. Seorang karyawan harus memiliki ***skill*** sebagai bekal dalam memperoleh dan menghasilkan prestasi dalam bekerja.

Keterampilan kerja diartikan oleh Jumadin (2023:50) adalah keterampilan dasar yang diperlukan untuk mendapatkan, menjaga, dan melakukan pekerjaan dengan baik, ini adalah sekelompok keterampilan yang penting ditanamkan dalam diri masing-masing individu untuk menghasilkan tenaga kerja yang produktif.

Keterampilan (***Skill***) adalah kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran dan ide dan kreativitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut (Jamaluddin dan Hajar, 2022:238).

Menurut Arisanti (2023:71) keterampilan (***skill***) adalah kemampuan yang berbeda dan dipelajari yang memungkinkan mereka menyelesaikan pekerjaan atau tugas secara efisien. Hal Ini dimulai dari bakat teknis seperti pemrograman atau analisis data hingga keterampilan lunak seperti komunikasi, kerja tim, dan kepemimpinan serta mengembangkan keterampilan sangat penting agar individu kembang dalam profesinya, berkontribusi secara efektif pada organisasi, kompetitif di pasar kerja.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

Pengertian ***skill*** menurut Yusniar ***et al.,*** (2021:91) adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau meng-implementasikan suatu strategi bisnis.

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Ketrampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan ketrampilan yang dimiliki seorang pegawai maka diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif (Setyowati ***et al.,*** 2021:206).

Menurut Yusman (2023:188) peran penting keterampilan karyawan adalah meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja. Dengan memiliki keterampilan yang baik, karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, keterampilan karyawan juga dapat meningkatkan daya saing dan kemampuan bersaing di pasar kerja. Karyawan yang memiliki keterampilan yang baik akan lebih mudah mendapatkan pekerjaan yang diinginkan dan memiliki peluang karir yang lebih baik.

Dari berbagai penjelasan yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa ***mananging technology and middle and low skilled employees*** adalah suatu praktik dalam manajemen organisasi yang berfokus pada bagaimana cara mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan yang memiliki tingkat keterampilan (***skill***) menengah hingga

Optimized using
trial version
www.balesio.com

2.1.7 Jenis-jenis Keterampilan (*Skill)*

Setiap orang harus memiliki keterampilan ***(skill)*** atau keahlian dalam hidupnya, baik itu yang didapatkan dari hobi yang kemudian dikembangkan secara otodidak atau didapatkan dari pelatihan. ***Skill*** ini menjadi sangat penting karena akan memengaruhi kehidupan seseorang. Menurut Hamid ***et al.,*** (2023) terdapat 3 jenis keterampilan (***skill***) yang harus dimiliki untuk mendukung seseorang dalam melakukan pekerjaan atau tugas, sehingga tercapai hasil yang maksimal yaitu :

1. ***Technical Skill*** (Keterampilan Teknis).

   Adalah pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja. Menurut pengertian diatas, keterampilan teknis yang dimaksud adalah seseorang pegawai di dalam organisasi harus mampu dalam penguasaan terhadap metode kerja yang ada.

2. ***Human Skill*** (Keterampilan bersifat manusiawi)

   Adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana di mana organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah. Keterampilan bersifat manusiawi disini merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja dengan ***team work*** atau kelompok kerja, yakni dalam bekerja sama dengan sesama anggota organisasi. Hal ini penting sekali karena jika menutup diri maka tidak akan mencapai hasil kerja yang maksimal. Jadi kemampuan dalam berkomunikasi mengeluarkan ide, pendapat bahkan di dalam penerimaan pendapat maupun saran dari orang lain dapat menjadi faktor keberhasilan melaksanakan tugas yang baik.

3. ***Conceptual Skill*** (Keterampilan Konseptual)

   ı kemampuan untuk melihat gambar kasar untuk mengenali adanya unsur
   g dalam situasi memahami di antara unsur-unsur itu. Kemampuan disini
   nana seorang pegawai apabila sebagai ***decision maker*** dalam

Optimized using
trial version
www.balesio.com

menganalisis dan merumuskan tugas-tugas yang diembannya. Dengan keterampilan konseptual ini, maka pekerjaan dapat terarah dan berjalan dengan baik karena dapat memilih prioritas-prioritas pekerjaan mana yang harus didahulukan dan sebelum bekerja cenderung menggunakan skala prioritas.

Kemudian Menurut Jumadin (2023:51), berikut ini merupakan jenis-jenis keterampilan (***skill***) antara lain :

1. ***Fundamental skill*** yang meliputi keterampilan berkomunikasi, keterampilan mengelolah informasi, keterampilan matematik dan keterampilan menyelesaikan masalah.
2. ***Personal management skill***, yang meliputi: keterampilan dalam bersikap dan berprilaku positif, keterampilan bertanggungjawab, keterampilan beradaptasi, keterampilan belajar berkelanjutan dan keterampilan bekerja secara aman.
3. ***Teamwork skill*** yang meliputi: keterampilan dalam bekerja dengan orang lain dalam suatu tim, dan keterampilan berpartisipasi dalam suatu projek atau tugas.

Adapun Sevilla (2021) menjelaskan bahwa jenis-jenis keterampilan (***skill***) dapat diuraikan berikut ini :

1. ***Hard skill*** adalah suatu keahlian atau keterampilan teknis yang harus dimiliki untuk mengerjakan sesuatu terutama pekerjaan dan didapatkan melalui latihan, karir, dan pendidikan.
2. ***Soft skill*** adalah suatu perilaku dan sifat pribadi seseorang yang dapat menentukan cara seseorang untuk bekerja, baik itu secara tim atau secara individual. soft skill dikenal dengan istilah keterampilan nonteknis. Oleh karena itu, ***soft skill*** sangat dibutuhkan untuk membuat lingkungan dan suasana kerja menjadi positif dan fungsional.

ferable skill adalah suatu keahlian atau keterampilan yang bisa ditransfer atu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. ***Transferable skill*** ini sering disebut

Optimized using
trial version
www.balesio.com

juga dengan istilah keterampilan ***portable.***Pada umumnya jenis ***skill*** ini sering terjadi pada pekerjaan dan industri.

2.1.8 Indikator Keterampilan (*Skill)*

Indikator keterampilan (*skill*) karyawan adalah tolak ukur yang **digunakan untuk** mengidentifikasi dan mengukur sejauh mana seorang karyawan memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas secara efektif. Menurut Sumantika ***et al.,*** (2021:13) indikator keterampilan (***skill***) antara lain : 1. ***Basic Literacy Skill*** (Keterampilan dasar)

Keterampilan dasar yang sudah pasti harus dimiliki oleh setiap orang seperti: membaca, menulis, berhitung serta mendengarkan.

2. ***Technical Skill*** (Keterampilan teknis)

   Keterampilan secara teknis yang didapat melalui pembelajaran dalam bidang teknik seperti mengoperasikan komputer dan alat digital lainnya.

3. ***Interpersonal Skill*** (keterampilan interpersonal)

   Keterampilan setiap orang dalam melakukan komunikasi satu sama lain seperti mendengarkan seseorang memberi pendapat dan bekerja secara tim.

4. ***Problem Solving Skill*** (Keterampilan penyelesaian masalah)

   Keterampilan seseorang dalam memecahkan masalah dengan menggunakan logika atau perasaannya.

2.1.9 Pengertian *Job Satisfaction*

Organisasi perlu menciptakan kepuasan kerja para pegawai dengan memerhatikan sarana yang dianggap penting yaitu manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja merupakan bagian dari aspek psikologis dengan ...ggambarkan berbagai perasaan setiap individu terkait pekerjaannya, ketika ...ng merasa puas maka orang tersebut merasa adanya kesesuaian potensi

Optimized using
trial version
www.balesio.com

yang dimilikinya, baik dari segi kemampuan, keterampilan, dengan harapan pekerjaan yang dijalankan.

Kepuasan kerja (***job satisfaction***) merupakan kondisi yang biasanya dialami manusia di mana ia bekerja yang merupakan ***result decision*** (hasil kesimpulan) yang berlandaskan pada perbandingan terkait yang diterima oleh masing-masing pegawai atas pekerjaannya, dibandingkan dengan apa yang diharapkan atas dasar keinginan dan yang dipikirkan sebagai hal yang menentukan kelayakan dalam menuntut haknya (Jelatu dan Jewaru, 2024:20).

Supriadi (2024:39) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah keadaan dalam diri seseorang yang merasa puas, lega dan senang karena situasi dan kondisi kerja yang dapat memenuhi segala yang berkaitan dengan kebutuhan, keinginan dan harapan.

Kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal, melainkan orang dapat secara relatif puas dengan satu aspek dan pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau lebih. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya, di mana kepuasan kerja adalah suatu tanggapan (***response)*** emosional pada suatu situasi kerja, kepuasan kerja sering ditentukan dengan kesesuaian antara hasil dan harapan, serta kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan dengan determinan dari kepuasan kerja itu sendiri (Putra, 2020:30).

Kemudian Syaifuddin ***et al.,*** (2023:35) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah gambaran karakteristik seorang pekerja terhadap pekerjaannya, dimana ketika seorang pekerja merasa puas terhadap pekerjaan dan jabatannya maka ia akan menunjukkan sikap positif, dan sebaliknya jika pekerja merasa tidak puas terhadap hasil pekerjaan dan jabatannya maka menunjukkan sikap negatif.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

Kepuasan kerja adalah ukuran kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka, perasaan senang atau puas bahwa seseorang berasal dari pekerjaan mereka. Ini diukur dalam komponen perilaku, kognitif dan afektif. Kepuasan kerja dapat dipisahkan menjadi dua bagian: kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik berfokus pada jenis pekerjaan apa yang sedang dilakukan, tugas dan tugas yang membentuk pekerjaan. sedangkan kepuasan kerja ekstrinsik fokus pada kondisi kerja, seperti lingkungan, atasan, gaji dan rekan kerja (Sadikin, 2024:60).

Afuan ***et al.,*** (2024:11) menyatakan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang dan puas atau tidak puas dalam bekerja. Untuk menciptakan tenaga kerja atau karyawan yang berprestasi dan terampil diperlukan adanya unsur kepuasan lahiriah dan batiniah dalam diri karyawan itu sendiri.

Kepuasan kerja menurut Qomariah ***et al.,*** (2023:13) merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman kerja pada waktu dan lampau dari pada harapan-harapan untuk masa depan.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik (Hanafi ***et al.,*** 2022:61).

Menurut Yusuf dalam Rahmadona (2023:251) ***job satisfaction may be as pleasurable as positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences, state resulting from the appraisal of one's job or job experiences***

artinya kepuasan kerja adalah bentuk emosional suatu karyawan yang memiliki energi positif atau dapat menyenangkan diri karena adanya penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman bekerja.

Wijayani (2021:109) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

2.1.10 Faktor-Faktor *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja berhubungan dengan psikologi karyawan. Karyawan yang dan puas dalam bekerja selalu termotivasi untuk berinvestasi lebih banyak. liknya, karyawan yang tidak puas menjadi lesu, melakukan kesalahan dan

Optimized using
trial version
www.balesio.com

menjadi beban perusahaan. Unsur dan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut pendapat Radiansyah ***et al.,*** (2023:150) adalah:

1. Gaji dan kondisi kerja

   Salah satu faktor terbesar dalam kepuasan kerja adalah kompensasi dan tunjangan yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan. Seorang karyawan dengan gaji yang baik, insentif, bonus, perawatan kesehatan, akan lebih bahagia dan lebih puas dengan pekerjaannya daripada orang yang tidak memiliki pekerjaan serupa. Lingkungan kerja yang sehat juga memberikan nilai tambah bagi karyawan.

2. Kompatibilitas keluarga dan karier

   Semua orang menginginkan pekerjaan yang baik dan pekerjaan di mana mereka dapat menghabiskan cukup waktu dengan keluarga dan teman. Kepuasan kerja karyawan juga seringkali disebabkan oleh kebijakan work-life balance yang baik yang memastikan bahwa karyawan menghabiskan waktu berkualitas dengan keluarga mereka bersamaan dengan pekerjaan. Keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Penghormatan dan pengakuan

   Semua orang menghargai dan merasa termotivasi ketika mereka dihargai di tempat kerja mereka. Seorang karyawan pasti akan lebih termotivasi ketika mereka dihargai atas kerja keras mereka. Oleh karena itu. pengakuan merupakan faktor dalam kepuasan kerja.

4. Keamanan pekerjaan

   Ketika seorang karyawan percaya bahwa perusahaan akan berusaha ertahankan mereka bahkan di pasar yang bergejolak. itu memberi banyak

Optimized using
trial version
www.balesio.com

kepercayaan. Keamanan kerja adalah salah satu alasan paling penting untuk kepuasan kerja karyawan.

5. Tantangan

   Pekerjaan yang monoton dapat menyebabkan ketidakpuasan yang dialami oleh karyawan. Oleh karena itu. misalnya, rotasi pekerjaan. kesempatan untuk mengerjakan proyek baru, dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

6. Pertumbuhan karir

   Karyawan juga selalu berharap dan berupaya untuk mencapai pertumbuhan karir yang dapat membawa mereka ke jenjang yang lebih tinggi. Jadi, ketika perusahaan menawarkan pekerjaan yang lebih baru, kepuasan kerja juga meningkat karena karyawan mengetahui bahwa mereka mendapatkan peluang untuk berkembang secara profesional.

Kemudian Prasetyo (2024:105) juga memaparkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1. ***Mentally Challenging Work***

   Faktor ***mentally challenging work*** pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustasi. Pekerjaan yang tantangannya di kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi g dan puas.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

2. ***Equitable Rewards***

Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.

3. ***Supportive Working Conditions***

Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada di rumah.

4. ***Supportive Colleagues***

Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Hanafi ***et al.,*** (2022:66) juga mengungkapkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja antara lain :

1. Kepuasan finansial. Merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.

2. Kepuasan fisik. Merupakan faktor yang berkaitan dengan kondisi fisik awan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, pengaturan waktu bekerja dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, angan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur karyawan.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

3. Kepuasan sosial. Merupakan faktor yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan, dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan antar karyawan menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan spiritualnya. Karyawan akan terdorong dan termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi.

4. Kepuasan psikologi. Merupakan faktor yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat.

2.1.11 Teori *Job Satisfaction*

Dalam teori kepuasan kerja mengungkapkan tentang beberapa faktor yang membuat sebagian orang puas terhadap suatu pekerjaan dan faktor yang membuat sebagian lainnya tidak puas terhadap pekerjaannya. Menurut Ajabar (2024:69) beberapa teori yang mengupas tentang kepuasan kerja yaitu:

1. Teori Keseimbangan (***Equity Theory***)

   Teori ini dikembangkan Oleh Adam. Sebagian ahli menyebut teori ini sebagai teori keadilan, dalam teori ini orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi kerja. Di mana nilai keadilan tersebut dilihat dari input dan hasil. Input yaitu faktor bernilai bagi pekerja yang dapat mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman kerja, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan kerja yang digunakan untuk melakukan pekerjaan. Hasil yaitu berupa gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk aktualisasi diri. Menurut teori ini setiap pekerja akan membandingkan rasio input-hasil orang lain. Bila ndingan itu dirasa cukup adil maka pekerja tersebut akan merasa puas,

Optimized using
trial version
www.balesio.com

namun bila perbandingan tersebut dirasakan tidak seimbang maka dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.

2. Teori Perbedaan (***Discrepancy Theory***)

Teori ini dipelopori oleh Porter. Pada teori ini kepuasan kerja diukur dengan selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasan yang diperoleh melebihi apa yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas. Jadi menurut teori ini kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (***Need Multillment Theory***)

Teori pengembangan dari Abraham Maslow. Teori ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja seorang pekerja bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pekerja tersebut. Menurut teori ini pekerja akan merasa puas apabila dia mendapatkan apa yang dibutuhkannya, makin besar kebutuhan pekerja terpenuhi maka makin puas pula pekerja tersebut. Sebaliknya, apabila kebutuhannya tidak terpenuhi maka pekerja tersebut tidak akan merasa puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (***Social Reference Theory***)

Dalam teori ini, kepuasan kerja bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi bergantung juga pada pandangan atau pendapat kelompok yang menjadi acuan. Menurut teori ini kelompok yang menjadi acuan tersebut dijadikan tolok ukur menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi pekerja akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan tersebut.

5. Teori Dua Faktor (***Two Factor Theory***)

ni dikembangkan Oleh Frederick Herzberg. Dalam teori ini ada dua faktor nenyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas yaitu faktor ivasian (***motivation factors***) dan faktor pemeliharaan (***maintenence***

Optimized using
trial version
www.balesio.com

factors). Teori ini juga merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu satisfies dan dissatisfies. ***Satisfies*** adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja misal, pekerjaan yang menarik, pekerjaan yang penuh tantangan, pekerjaan yang memberi kesempatan untuk berprestasi atau pekerjaan yang memberi kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Sedangkan ***Dissatisfies*** adalah faktor-faktor yang menjadi ketidakpuasan kerja, misal, upah/gaji, pengawasan, hubungan antar pekerja, kondisi kerja dan Status pekerja. Jika faktor-faktor tersebut belum memenuhi standar yang mereka inginkan maka cenderung menimbulkan ketidakpuasan.

6. Teori Pengharapan (***Expectancy Theory***)

Teori ini dikembangkan Oleh Victor H. Vroom yang selanjutnya diperluas Oleh Potter dan Lawyer. Teori pengharapan menurut Vroom bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang meyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya untuk memenuhi keinginan tersebut. Menurut teori tersebut valensi akan menguatkan pilihan seorang pekerja untuk sesuatu hasil. Jadi pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti hasil yang khusus.

Adapun Anas (2023:74) juga memaparkan beberapa teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja antara lain :

1. Teori Keharmonisan (***Two-Factor Theory***) ***Herzberg***

Teori ini mengajukan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (faktor motivasi) berbeda dengan faktor-faktor yang menyebabkan ketidak

n kerja (faktor higienis). Faktor motivasi melibatkan aspek pekerjaan itu

i, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pertumbuhan

i. Sementara itu, faktor higienis melibatkan lingkungan kerja, seperti

Optimized using
trial version
www.balesio.com

kebijakan organisasi, supervisi, gaji, dan keamanan kerja. Kepuasan kerja dapat terjadi jika faktor-faktor motivasi ada, sedangkan ketidakpuasan kerja dapat terjadi jika faktor-faktor higienis kurang memadai.

2. Teori Dissonansi Kognitif (***Cognitive Dissonance Theory***)

   Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja terkait dengan kesesuaian antara harapan dan persepsi individu tentang pekerjaan dengan pengalaman aktual mereka. Ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dapat menyebabkan dissonansi kognitif yang mengurangi kepuasan kerja. Jika harapan individu terpenuhi dan persepsi mereka tentang pekerjaan sesuai dengan pengalaman mereka, maka kepuasan kerja akan meningkat.

3. Teori Keadilan (***Equity Theory***)

   Teori ini berfokus pada persepsi individu tentang keadilan dalam distribusi imbalan dan upah di tempat kerja. Individu membandingkan imbalan dan upah yang mereka terima dengan imbalan dan upah yang diterima oleh orang lain dalam lingkungan kerja. Jika individu merasa bahwa perbandingan ini adil, mereka akan merasa puas. Namun, jika mereka merasa adanya ketidakadilan, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

4. Teori Penghargaan Sosial (***Social Reward Theory***)

   Teori ini menekankan pentingnya penghargaan sosial dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Penghargaan sosial, seperti pujian, pengakuan, dan dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, dapat meningkatkan kepuasan kerja individu. Sebaliknya, kurangnya penghargaan sosial dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

5. Teori ***Expectancy-Disconfirmation***

   ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh perbandingan harapan individu tentang pekerjaan dan persepsi mereka tentang sejauh pekerjaan tersebut memenuhi harapan tersebut. Jika pekerjaan

Optimized using
trial version
www.balesio.com

memenuhi atau melebihi harapan individu, kepuasan kerja akan meningkat. Namun, jika pekerjaan tidak memenuhi harapan, kepuasan kerja akan menurun.

Kepuasan kerja adalah aset berharga bagi setiap organisasi. Dengan memahami teori kepuasan kerja, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif, serta mempertahankan karyawan terbaiknya.

2.1.12 Indikator *Job Satisfaction*

Indikator ***job satisfaction*** memiliki peran yang sangat penting dalam membantu perusahaan untuk mengukur sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Berikut ini akan diuraikan sejumlah indikator ***job satisfaction*** yang diungkapkan oleh Priansa (2021:292) antara lain :

1. Gaji

   Indikator ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan.

2. Supervisi

   Indikator ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (employed centered) dari pada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (job centered).

3. Penghargaan

   tor ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap argaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin

Optimized using
trial version
www.balesio.com

usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya.

4. Pekerjaan itu sendiri

   Indikator ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berekreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerkayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

5. Rekan kerja

   Indikator ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun.

2.1.13 Pengertian *Job Performance*

Salah satu penentu kemajuan kinerja bisnis dan organisasi, tentu saja adalah kecakapan dalam mengelola kinerja para karyawan atau pegawainya. Pengelolaan kinerja karyawan yang cemerlang pasti akan mengantarkan sebuah organisasi bisnis ke jalan yang menghamparkan kejayaan. Pada dasarnya, kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output), baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam ıakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Huseno, 2021:87).

Optimized using
trial version
www.balesio.com

Kinerja berasal dari pengertian ***performance*** yang merupakan hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja memiliki makna yang lebih luas yaitu mencakup bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja atau ***performance*** merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Silviani, 2020:193).

Fahlevi (2023:7) mengartikan kinerja sebagai pencapaian, pelaksanaan, pelaksanaan, atau pengerjaan apa pun yang diperintahkan atau dilakukan. Hal ini tidak hanya mengacu pada keluaran atau hasil (pencapaian), tetapi juga mengatakan bahwa kinerja mengacu pada melakukan pekerjaan dan mencapai hasil yang diinginkan. Oleh sebab itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai cara organisasi, tim, dan individu bertindak dalam menyelesaikan tugas.

Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Ferine dan Padli, 2024:7).

Setiawati (2024:20) menjelaskan bahwa kinerja merupakan kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok orang dalam organisasi kinerja tersebut didapatkan dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi, di mana tugas dan fungsi tersebut berpedoman pada norma, kriteria, ukuran dan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh seseorang sesuai tanggung jawabnya yang dapat diukur dengan aspek-aspek dan indikator las dalam proses pencapaiannya sehigga dapat diukur hasilnya apakah

Optimized using
trial version
www.balesio.com

meningkat atau menurun dari perilaku kerja yang telah dilakukannya dalam kurun waktu tertentu (Yohanis ***et al.,*** 2024:131).

Mirsal (2023:83) mengartikan kinerja merupakan hasil kerja dan prilaku kerja seseorang dalam satu periode. Kinerja ini dapat diukur dan dinilai dari kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung unsur-unsur standar yang telah diterapkan yaitu kerja dan prilaku kerja. Jika memenuhi akan dikatakan baik jika sebaliknya tidak tercapai dikatakan kurang atau tidak baik.

Putra ***et al.,*** (2023:19) menjelaskan bahwa kinerja karyawan berarti tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, serta tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakanya. Kinerja karyawan ini merupakan aset bagi perusahaan yang memberikan kontribusi pada perusahaan agar menghasilkan kinerja yang maksimal serta mampu berkompetisi.

Berdasarkan pengertian kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari pencapaian kerja baik secara kualitas maupun kuantitas guna untuk meningkatkan prestasi kerja dalam waktu tertentu yang dijalankan berdasarkan tugas dan tanggung jawab.

2.1.14 Penilaian *Job Performance*

Dunia bisnis yang kompetitif saat ini, penilaian kinerja karyawan menjadi elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia. Aspek ini tidak hanya berperan dalam mengukur kinerja individu tetapi juga dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Penilaian kinerja yang efektif memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, membantu mereka memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan.

Organisasi yang berhasil memahami dan mengimplementasikan sistem n kinerja karyawan yang efektif cenderung memiliki keunggulan kompetitif

Optimized using
trial version
www.balesio.com

yang lebih baik. Sistem ini harus dirancang dengan mempertimbangkan keadilan, transparansi, dan sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai secara adil, mereka lebih cenderung menunjukkan loyalitas dan kinerja yang lebih tinggi.

Penilaian kinerja karyawan adalah proses sistematis untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja individu dalam organisasi. Proses ini bertujuan untuk menentukan sejauh mana karyawan memenuhi ekspektasi pekerjaan dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi (Zairil, 2024:176).

Penilaian kinerja karyawan dipersepsikan oleh Jamaluddin (2023:229) sebagai suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen organisasi, lembaga atau perusahaan baik kepada karyawan atau pegawai maupun pimpinan unit atau manajer yang selama ini telah melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Penilaian kinerja ini penting artinya, sebab akan menjadi bahan masukan yang berharga dalam melakukan evaluasi dan penilaian sehingga dapat dijadikan bahan perbaikan agar organisasi, lembaga atau sebuah perusahaan tetap eksis dan berkelanjutan.

Penilaian kinerja digunakan untuk memberitahukan pada karyawan sejauh mana kinerja mereka dan imbalan yang akan mereka dapatkan. Penilaian kinerja juga bertujuan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik pada karyawan yang akan mengembangkan karyawan dan juga keefektifan organisasi. Tujuan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Hairudin (2024:77) sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

suaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi kinerja membantu para
ıil keputusan untuk menentukan kenaikan upah, pemberian bonus,
ık kompensasi lainnya.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau bentuk antisipasinya. Promosi sering merupakan penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Kinerja yang jelek mungkin menunjukan kebutuhan akan latihan demikian juga prestasi yang baik, mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan proses staffing. Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidakakuratan informasional. Potensi kerja yang jelek mungkin menunjukan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan. Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal. Terkadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Proses penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi ıengevaluasi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ıt dilakukan dengan menggunakan berbagai metode dan instrumen untuk

Optimized using
trial version
www.balesio.com

menilai kinerja karyawan secara obyektif dan efektif. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam proses penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Darmaesti ***et al.,*** (2023:99) yakni :

1. Menetapkan tujuan dan standar kinerja yang jelas: Tujuan dan standar kinerja harus didefinisikan dengan jelas dan dijelaskan kepada karyawan agar mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka.
2. Mengumpulkan data kinerja: Data kinerja harus dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti atasan, bawahan, dan karyawan itu sendiri.
3. Menggunakan metode evaluasi yang sesuai: Ada banyak metode evaluasi yang dapat digunakan, seperti skala likert, skala grafik, penilaian 360 derajat, dan observasi langsung.
4. Memberikan umpan balik: Setelah data kinerja dikumpulkan dan dievaluasi, umpan balik harus diberikan kepada karyawan untuk membantu mereka memahami kekuatan dan kelemahan kinerja mereka.
5. Menetapkan rencana pengembangan: Rencana pengembangan harus dibuat untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka.
6. Memberikan ***reward*** atau sanksi: Berdasarkan hasil evaluasi, ***reward*** atau sanksi harus diberikan kepada karyawan agar mereka merasa dihargai atau didorong untuk memperbaiki kinerja mereka.

Menurut Suparjiman (2024:95) penilaian kinerja juga memiliki sejumlah manfaat penting diantaranya :

1. Memberikan informasi tentang hasil yang akan diinginkan dari sebuah pekerjaan.
2. Bisa mencegah terdapatnya miskomunikasi berkaitan dengan kualitas kerja diinginkan.

otakan peningkatan produktivitas karyawan sebab ada feedback untuk van yang berprestasi.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

4. Menghargai setiap kontribusi karyawan.
5. Membuat komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan karyawan.

Penilaian kinerja sebagi alat yang sangat penting bagi perusahaan untuk mengelola sumber daya manusianya secara efektif. Dengan dilakukannya penilaian kinerja secara konsisten dan objektif, maka dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi baik perusahaan maupun karyawan.

2.1.15 Faktor-Faktor *Job Performance*

Menciptakan kinerja karyawan yang baik sangat sulit. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan upaya untuk mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, perusahaan diharapkan dapat menganalisis penyebab rendahnya kinerja karyawan dan terus meningkatkannya melalui tindakan konkret. Menurut Febrianty ***et al.,*** (2023:2) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain :

1. Kemampuan kerja

   Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh kemampuan kerja yang dimilikinya. Kemampuan kerja karyawan meliputi kemampuan kerja intelektual dan kemampuan kerja fisik. Kemampuan kerja intelektual mencakup kemampuan untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan yang melibatkan kegiatan mental, sedangkan kemampuan kerja fisik mencakup kemampuan untuk menjalankan tugas pekerjaan yang karakteristik fisik tertentu, yang bisa menjadi bakat bawaan atau dipelajari.

2. Motivasi

   Motivasi dapat dijelaskan secara sederhana sebagai kondisi atau tindakan yang mendorong seseorang untuk bekerja atau berkegiatan semaksimal mungkin.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

Peran motivasi adalah untuk meningkatkan hasrat dan keinginan tersebut. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa upaya untuk meningkatkan kinerja seseorang selalu terkait dengan upaya untuk memotivasinya. Motivasi yang tepat dan baik dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, dan gaji atau upah yang memadai bagi karyawan akan berkontribusi pada pencapaian kinerja yang tinggi.

3. Budaya Organisasi

Salah satu faktor yang dianggap sangat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai dasar sistem dan kegiatan manajemen dalam setiap organisasi. Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai bersama dan norma perilaku yang dipercaya dan diadopsi oleh anggota organisasi. Nilai-nilai dan norma perilaku tersebut mempengaruhi pendekatan yang digunakan oleh anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi masalah yang dihadapi.

4. Kepemimpinan

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (leader) dengan yang dipimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Kinerja karyawan dikaitkan dengan kultur masyarakat Indonesia, dari berbagai pengamatan yang ada di berbagai organisasi kerja, menunjukkan kecenderungan bahwa sebagian besar karyawan akan rajin bekerja jika pemimpin melihat karyawan bekerja. Karyawan juga akan bekerja dengan giat dan rajin apabila dia merasa bahwa usaha yang dilakukannya ini dihargai oleh pimpinannya.

ian prestasi kerja

ian prestasi kerja adalah faktor kunci dalam pengembangan organisasi
a efektif dan efisien, karena melalui kebijakan atau program yang lebih

Optimized using
trial version
www.balesio.com

baik terhadap sumber daya manusia dalam organisasi. Penilaian prestasi kerja individu memiliki manfaat penting dalam pertumbuhan keseluruhan organisasi, karena melalui penilaian tersebut dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang kinerja karyawan.

6. ***Organizational Citizenship Behavior***

Salah satu faktor penting lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah perilaku kewargaan organisasi (***Organizational Citizenship Behavior***) yang melibatkan kontribusi sukarela karena rasa kewarganegaraan dalam organisasi dan kepuasan pribadi dari kontribusi yang lebih besar daripada tuntutan peran kerja. Jika karyawan menerapkan perilaku ini, hal ini akan mempengaruhi peningkatan kinerja mereka dalam organisasi, karena mereka secara tidak langsung berperan dalam kemajuan organisasi.

Sedangkan menurut Khaeruman (2021:9) ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam ıpai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisai yang dimaksud antara lain jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang ıtang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja

Optimized using
trial version
www.balesio.com

respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor individu dan faktor lingkungan memiliki keterkaitan yang dapat mempengaruhi terhadap Kinerja dimana hal tersebut merupakan modal utama pencapaian kinerja bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.16 Indikator *Job Performance*

Indikator kinerja karyawan merupakan bagian penting dalam menilai kinerja pegawai di suatu organisasi. Indikator tersebut sangat bermanfaat bagi suatu organisasi untuk menilai kinerja masing-masing pegawainya. Menurut Nurfitriani (2022:15) bahwa indikator ***job performance*** dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat lankan fungsi kerjanya.

Optimized using
trial version
www.balesio.com

6. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti telah mengumpulkan beberapa penelitian sejenis dari penelitian yang sudah ada sebelumnya. Kajian penelitian sebelumnya ini bermanfaat sebagai referensi bagi peneliti dalam melakukan penelitian. Selain sebagai sumber referensi, hal ini juga berguna untuk perbandingan agar tidak ada pengulangan penelitian dan mengembangkan penelitian yang sudah dilakukan. Peneliti mencari referensi dari berbagai sumber seperti buku, jurnal, dan internet dalam menyusun penelitian ini. Berikut ada beberapa penelitian sejenis yang menjadi bahan referensi peneliti sebagai perbandingan dalam menyusun penelitian ini, antara lain :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Anom *et al.,* (2023)	Job Satisfaction Perbankan Memediasi Transformational Leadership dan Job Performance	SEM-AMOS	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Namun tidak berpengaruh signifikan terhadap job performance. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang signifikan terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dan job performance.
Pentury et al., (2021)	Pengaruh pelatihan dan pengembangan, gaya kepemimpinan terhadap Kinerja dimediasi oleh kepuasan Kerja karyawan perbankan	SEM PLS	Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara (variabel independen (transformational leadership, job performance, job satisfaction) terhadap variabel dependen (Training nology and Development).

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Pranindy et al., (2024)	Peningkatan Job Performance karyawan Frontliner Perbankan Jawa Timur melalui Organizational Learning dan Transformational Leadership	SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational learning culture dan Transformational leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Job performance dan Job satisfaction. Job satisfaction juga terbukti memediasi pengaruh Organizational learning culture dan Transformational leadership terhadap Job performance.
Septyorini ***et al.,*** (2024)	Pengaruh Transformational Leadership, Emotional Intelligence Dan Work Life Balance Terhadap Job Performance Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada Karyawan Lembaga Regulator Industri Keuangan Indonesia	Path analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: transformational leadership memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja kerja dan kepuasan kerja. Emotional intelligence juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja dan kepuasan kerja. Work-life balance juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja memediasi hubungan antara transformational leadership, emotional intelligence, dan ***work life balance*** dengan kinerja kerja karyawan pada lembaga regulator industri keuangan.
Bethabara et al., (2024)	Pengaruh Digital Leadership Dan Digital Capabilities Terhadap employee mance Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada PT Bank Central Asia Tbk Kanwil VII	Analisis AMOS	Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Digital Leadership terhadap Kepuasan Kerja. Terdapat pula pengaruh negatif yang signifikan antara Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan.
Abouraia & Othman, (2017)	Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and	Analisis SPSS	Hasil penelitian mengungkap dukungan yang kuat untuk hubungan signifikan dan positif yang diusulkan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja,

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Fatyandri & Ferdinand (2022)	Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Bank Perkreditan Rakyat Kota Batam dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi	Analisis SEM-PLS	dan komitmen organisasional perwakilan bank. Hasilnya juga menunjukkan hubungan terbalik antara kepuasan kerja personel dan keinginan untuk melepaskan diri dari lembaga keuangan mereka. Hasil pengujian menyimpulkan dan ditemukan hubungan positif yang signifikan pada beberapa variabel yang diuji dan terdapat juga variabel yang memiliki hubungan negatif yang signifikan.
Prabowo dan Muafi (2021)	Pengaruh Transformational Leadership dan Perceived Organizational Support terhadap ***Job Performance***: Peran Mediasi ***Work Engagement***	SEM-PLS	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ***transformational leadership*** berpengaruh positif terhadap ***work engagement, perceived organizational support*** berpengaruh positif terhadap ***work engagement, work engagement*** berpengaruh positif terhadap ***job performance, transformational*** leadership berpengaruh positif terhadap ***job performance, perceived organi-zational support*** berpengaruh positif terhadap job performance, transformational leadership berpengaruh positif terhadap job performance dimediasi work engagement, dan perceived organizational support berpe-ngaruh positif terhadap job performance dimediasi work engagement
Nguon (2022)	Effect of Transformational leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review	SEM-PLS	Hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional, sebagai variabel utama, memengaruhi kepuasan kerja, perilaku inovatif, dan kinerja kerja, yang merupakan variabel dependen. Dengan memengaruhi kepuasan kerja dan perilaku inovatif, pemimpin transformasional dapat memengaruhi kinerja kerja. Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			transformasional, kepuasan kerja, secara perilaku inovatif independen memengaruhi kinerja kerja.
Lindawati & Parwoto, (2023)	The Impact Of Transformational Leadership And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening variable In Indonesian Banking Industry During Digital Transformation	SEM-PLS	Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Motivasi kerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan, namun melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Jahandoost et al., (2021)	The Effect of Strategic Leadership Behavior on work Perfomance Through Mediator Variables of organizational commitmen and Job Satisfaction With an Emphasis on Moderating on Role of Organizational Culture (Case Study : Public and Private Banks in Guilan Province	Analisis SPSS dan SEM-PLS	Hasil penelitian bahwa motivasi inspirasional perilaku kepemimpinan strategis mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja, pengaruh ideal dari perilaku kepemimpinan strategis mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Budaya berorientasi fleksibilitas dan budaya berorientasi kontrol memiliki efek moderasi pada motivasi inspirasional dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Budaya berorientasi fleksibilitas dan budaya berorientasi kontrol memiliki efek moderasi pada komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga mempengaruhi kinerja kerja.
(Bolung et al., 2018)	Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi dan Kemampuan Berkomunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Bank Panin KCU Pontianak Kalimantan Barat	Analisis SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme dan keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan profesionalisme, keterampilan dan kepuasaan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara tidak langsung profesionalisme dan keterampilan melalui kepuasaan

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel penggunaan teknologi
(Susanto, 2022)	Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi dan Kemampuan Berkomunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Bank Panin KCU Pontianak Kalimantan Barat	Analisis regresi berganda	informasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Panin KCU Pontianak Kalimantan Barat. Kemampuan berkomunikasi interpersonal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Bank Panin KCU Pontianak Kalimantan Barat.

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu