

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA (SATUAN
POLISI PAMONG PRAJA PROVINSI
SULAWESI SELATAN)**

**AHMAD MUWAFFAQ.
A012171036**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA (SATUAN POLISI PAMONG PRAJA PROVINSI SULAWESI SELATAN)

disusun dan diajukan oleh :

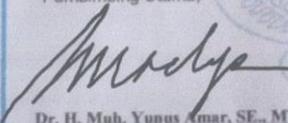
AHMAD MUWAFFAQ
A012171036

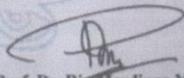
telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **02 JUNI 2020** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

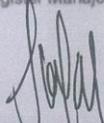
Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping

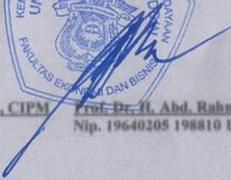

Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT
Nip. 19620430 198810 1 001


Prof. Dr. Ria Mardiana Y. SE., M.Si
Nip. 19670518 199203 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen


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


Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


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

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ahmad Muwaffaq
Nim : A012171036
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transforamsional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan)**

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

Makassar, 23 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Ahmad Muwaffaq

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas berkah rahmat dan hidayah-Nyalah sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini yang berjudul : **"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA (SATUAN POLISI PAMONG PRAJA PROVINSI SULAWESI SELATAN)"**. Rampungnya tesis ini berkat usaha maksimal serta bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, mulai dari proses persiapan, pelaksanaan studi, penelitian hingga penyelesaian penulisan. Oleh karena itu, sewajarnya pada kesempatan ini dengan segala ketulusan dan kerendahan hati peneliti haturkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ucapan terima kasih kasih buat Ayahanda dan Ibunda atas segala kasih sayang pengorbanan dan doa yang selalu tercurah untuk peneliti, serta seluruh keluarga dan kerabat yang telah banyak berkorban baik moril maupun materil dan senantiasa memberikan dorongan kepada peneliti hingga menyelesaikan kuliah dan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE.,M.Si, CIPM. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan arahan-arahan terkait dengan penerimaan judul penelitian.

3. Bapak Dr. Muhammad Yunus Amar, SE., MT. Selaku Ketua Anggota dan Ibu Dr. Ria Mardiana, Y. M.Si. selaku anggota yang telah banyak memberikan, masukan, bimbingan dan arahan dalam merampungkan tesis ini.
4. Para dosen pengajar dan staf pendukung studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin yang telah membantu peneliti hingga akhir studi.
5. Pimpinan dan staf Satuan Polisi Pamong Praja pada Dinas Pemerintah kota Makassar yang telah berpartisipasi dalam pengisian kuesioner serta memberikan data-data sesuai kebutuhan penelitian.
6. Rekan-rekan kerja dan rekan Mahasiswa yang turut memberikan dukungannya kepada peneliti.

Dalam penyusunan tesis ini, peneliti mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari berbagai pihak untuk kesempurnaan tesis ini, dan semoga semua bantuan yang diberikan dapat menjadi amal ibadah di sisi Allah SWT. Harapan penulis, semoga tesis ini mempunyai banyak manfaat bagi semua pihak, utamanya bagi penyusun dalam pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

Makassar, Januari 2020

Peneliti

ABSTRAK

AHMAD MUWAFFAQ. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Muhammad Yunus Amar dan Ria Mardiana).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis: (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja; (2) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai; dan (3) pengaruh gaya kepemimpinan dan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan penyebaran kuesioner. Data dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil uji mediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai



ABSTRACT

AHMAD MUWAFFAQ. *The Influence of Transformasional Leadership and Work Area on the Official Performance through the Work Satisfaction (Police Unit of the Civil Service in South Sulawesi Province)* (supervised by **Muhammad Yunus Amar and Ria Mardiana**)

This research aimed (1) to investigate and analyze the influence of transformation leadership and the work area on the work satisfaction; (2) to investigate and analyze the influence of transformation leadership on the Official Performance on the official performance; (3) to investigate and analyze the influence work performance on the official performance; and (4) to investigate and analyze the influence of the transformation leadership and work area on the official performance through the satisfaction of the official satisfaction in the police unit of the civil service in South Sulawesi Province.

In order to achieve the targets the technique of data collection was conducted through the observation and the distribution of questionnaire, and used the descriptive data analysis, validity and reliability tests, classic assumption test, and the path analysis.

The results of research proved that the transformation leadership and the work influence had a positive and significant effect on the work satisfaction of the officials. The influence of the transformation influence and the work area had an effect on the performance of the officials. The work satisfaction had a significant effect on increasing the official performance. The result of the mediation test on the influence of the transformation leadership and work area on the official performance through the work satisfaction indicated that the satisfaction of the official work could mediate the influence of the transformational leadership and work area on the performance of the police unit of civil service in South Sulawesi Province.

Keywords: *transformation leadership, work area, work satisfaction, official performance*



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Kegunaan Penelitian	8
1.4.1. Kegunaan Teoritis	8
1.4.2. Kegunaan Praktis	9
1.5. Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep	11
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transfiormasional	14
2.1.3 Lingkungan Kerja	21
2.1.4 Kinerja Karyawan	30
2.1.5 Kepuasan Kerja	40
2.2 Penelitian Terdahulu.....	47
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN	54
3.1 Kerangka Pemikiran	54
3.2 Hipotesis	56

BAB IV	METODE PENELITIAN.....	57
	4.1. Rancangan Penelitian.....	57
	4.2. Situs dan Waktu Penelitian	57
	4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Penarikan Sampel	57
	4.4. Jenis dan Sumber Data	59
	4.5. Metode Pengumpulan Data.....	59
	4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	60
	4.7. Instrumen Penelitian	61
	4.8. Teknik Analisis Data	62
BAB V	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	67
	5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	67
	5.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Satpol PP.....	67
	5.1.2 Kedudukan dan Status Satuan Polisi Pamong Praja.	70
	5.1.3 Tugas dan Wewenang Satuan Polisi Pamong Praja .	70
	5.1.4 Visi dan Misi	73
	5.2. Hasil Penelitian	73
	5.2.1. Demografi Responden	73
	5.2.2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	77
	5.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian	85
	5.2.4 Uji Asumsi Klasik	88
	5.2.5 Analisis Regresi dan Korelasi	91
	5.3. Pembahasan Hasil Penelitian	103
BAB VI	P E N U T U P	112
	6.1 Kesimpulan	112
	6.2 Saran	113
	DAFTAR PUSTAKA.....	115
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
2.1.	Penelitian Terdahulu	48
4.1.	Besarnya Jumlah Populasi	58
4.2.	Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya	61
5.1.	Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuesioner	74
5.2.	Identitas Responden menurut Jenis Kelamin	74
5.3.	Identitas Responden menurut Usia	75
5.4.	Identitas Responden menurut Pendidikan Terakhir	76
5.5.	Deskripsi Responden menurut Masa Kerja	76
5.6.	Deskripsi Responden menurut Golongan	77
5.7.	Persepsi Responden mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional	79
5.8.	Persepsi Responden mengenai Lingkungan Kerja	80
5.9.	Persepsi Responden mengenai Kepuasan Kerja	82
5.10.	Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai	84
5.11.	Nilai Uji Validitas	85
5.12.	Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional	86
5.13.	Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja	87
5.14.	Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	87
5.15.	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai	87
5.16.	Hasil Uji Normalitas	89
5.17.	Hasil Uji Multikolinieritas	90
5.18.	Hasil Olahan Data Regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	92
5.19.	Hasil Uji R Square	92
5.20.	Hasil Olahan Data Regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	95
5.21.	Hasil Uji Sobel Test Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	100

5.22.	Hasil Uji Sobel Test Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	101
5.23.	Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	102

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
2.1.	Kerangka Pikir	56
5.1.	Scatterplot	91
5.2.	Hasil Uji jalur (<i>Path Analysis</i>)	99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi sangat bergantung dari aktivitas dan kreativitas sumberdaya manusianya. Untuk itu, hal utama yang harus diperhatikan adalah peran dari seorang pemimpin. Peran pimpinan sangat besar dalam memotivasi pegawainya agar bekerja sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan organisasi, dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Untuk menggerakkan sumber daya manusia maka diperlukan peran pimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi dan mengendalikan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan seperti halnya mempengaruhi motivasi kerja pegawai untuk mencapai tujuan khusus organisasi. Seorang pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam memimpin suatu organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang menjadi fokus penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu hal yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Siagian (2016:57) bahwa kepuasan kerja menunjukkan seberapa besar tingkat keseriusan dan tanggungjawab pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Seorang pemimpin harus dapat mewujudkan rasa puas pegawai di dalam bekerja, dalam hal ini kepemimpinan transformasional sangat diperlukan oleh seorang pimpinan, dimana pemimpin memberikan perhatiannya kepada

persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pegawai dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat sehingga pegawai merasa puas dalam bekerja. Wiswari dan Sudibya (2016), hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kemudian Nugroho (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Thamrin (2012) hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari *review* penelitian sebelumnya ditemukan adanya *research gap*.

Gaya kepemimpinan selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja, juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Robbins and Coutler (2010:159) bahwa pemimpin transformasi yaitu pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini akan mampu memotivasi pegawai untuk selalu bekerja secara optimal. Penerapan kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi, motivasi kerja bagi pegawai, hasil kerja yang lebih besar, dan imbalan internal.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, penelitian Aulia, dkk. (2015), menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Sedangkan penelitian Sukarja dan Machasin (2015) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Kemudian Lina (2014) menemukan bahwa kepemimpinan kurang kuat mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga ditemukan adanya *riset gap* dari penelitian ini.

Selanjutnya lingkungan kerja perlu diperhatikan oleh suatu organisasi, karena lingkungan kerja yang baik sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, menurut Afandi (2018:64) lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam organisasi. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung adanya tingkat produktivitas kerja yang tinggi, sehingga akan dapat meningkatkan produktivitas dari instansi yang bersangkutan. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai akan dapat menimbulkan rasa bergairah dalam bekerja sehingga memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.

Penelitian Aulia, dkk. (2015), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Sedangkan Tjandra dan Setiawan (2014) bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dalam penelitian ini terdapat hasil penelitian yang tidak konsisten sebab ada penelitian menemukan berpengaruh signifikan dan ada yang menemukan tidak berpengaruh signifikan.

Lebih lanjut dikatakan oleh Afandi (2018:65) bahwa lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja pegawai.

Penelitian Chandra (2018), menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PMI Kota Yogyakarta. Kemudian Putra dan Made (2015) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Sahlan, *et al.*, (2015) yang secara parsial lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang baik dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatnya kinerja seseorang. Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan pegawai terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pegawai, Badriyah (2015:229).

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh As'ad (2016:98) bahwa manajemen harus dapat mendorong sumber daya manusia agar tetap produktif dalam mengerjakan tugasnya masing-masing yaitu, dengan meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat mempertahankan pegawai, pegawai yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan kinerja, sedangkan pegawai yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja pegawai (Malthis & Jackson, 2015:99). Penelitian Aulia, dkk. (2015) hasil temuan penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Begitu pula dengan penelitian Ria Mardiana Yusuf, dkk. (2012), hasil temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Dhermawan (2012) menemukan tidak ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga ditemukan ada *riset gap* dalam penelitian ini.

Pencapaian tujuan organisasi, merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja pegawai. Sebab dengan adanya peningkatan kinerja pegawai, maka akan mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi pemerintahan dalam pencapaian tujuan, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka

panjang. Kinerja pegawai menurut Busro (2018:89) merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kepuasan kerja dijadikan sebagai variabel antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, sesuai penelitian Nugroho (2018) bahwa kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Lampung Area Metro. Sedangkan Dewi (2013) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Kemudian lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, Chandra (2018) menemukan pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sedangkan Lestari, dkk. (2014) hasil penelitian bahwa kepuasan kerja tidak signifikan memoderasi pengaruh lingkungan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan (Pada Perusahaan Perbankan di Kota Pekanbaru), sehingga terdapat riset gap.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan. Sebagai salah satu organisasi yang bergerak di bidang instansi pemerintahan, dengan menfokuskan penelitian pada Satuan Polisi Pamong Praja maka sangat diperlukan kinerja yang tinggi dari masing-masing pegawai, karena selama ini permasalahan yang terjadi yakni kinerja Satpol Pamong Praja masih dianggap kurang optimal. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan bahwa

pimpinan kurang memberikan inspirasi atau dorongan bagi setiap pegawai untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, selain itu pimpinan kurang memonitor atau memantau segala aktivitas kerja yang dilakukan oleh setiap pegawai. Selain itu dilihat dari fenomena lingkungan kerja bahwa selama ini kurang terjalin kerja sama yang baik antara sesama pegawai, lingkungan kerja yang kurang mendukung aktivitas kerja, serta kurang terjalin komunikasi yang baik antara bawahan dengan atasan, sehingga hal ini berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemudian permasalahan lainnya berkaitan dengan kepuasan kerja, dapat dilihat bahwa pegawai kurang puas khususnya terkait dengan pemberian gaji, tunjangan dan insentif bagi setiap pegawai, sehingga berdampak terhadap pencapaian hasil kerja pegawai.

Oleh karena itu dengan adanya permasalahan tersebut maka perlunya dilakukan evaluasi mengenai pentingnya masalah gaya kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja, serta kepuasan kerja sehingga nantinya diharapkan kinerja pegawai dapat lebih meningkat lagi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, maka hal ini yang menjadi alasan dalam memilih judul penelitian yaitu : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan).

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.
6. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, baik dari aspek teoritis maupun aspek praktis yaitu :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Bagi Peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi Satuan Polisi Pamong Praja sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan atau sebagai salah satu dasar dalam pengambilan keputusan.
- b. Bagi Akademik secara akademis kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi literatur di bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu diharapkan pula dapat memperkaya pengembangan ilmu dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

a. Bagi Kantor Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang pada akhirnya dapat mencapai visi dan misi pada instansi pemerintah yang telah ditetapkan selama ini.

b. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran penelitian yang lebih jelas dan sistematis agar dapat mempermudah bagi pembaca dalam memahami penulisan dalam penelitian ini masing-masing bab secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tinjauan pustaka yang menjelaskan teori-teori dan penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

Pada bab ini membahas mengenai kerangka konseptual dan hipotesis.

BAB IV METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik dan analisa data.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian instrument penelitian (uji validitas dan reliabilitas), analisis regresi berganda, pengujian asumsi klasik, pengujian hipotesis (uji t dan f) serta pembahasan.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi simpulan, saran dari hasil penelitian yang telah dikemukakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari organisasi yang mempunyai arti yang sangat penting sumber daya manusia menjadi sumber penentu dari perencanaan tujuan suatu organisasi, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan organisasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap organisasi, tetapi apabila pelaku dan pelaksana mesin tersebut yaitu manusia, tidak memberikan peranan yang diharapkan maka otomatisasi itu akan menjadi sia-sia. Untuk lebih memperjelas pengertian dari manajemen sumber daya manusia, berikut ini penulis mengutip beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli.

Menurut Hartatik (2014:14) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka

tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif.

Supomo dan Nurhayati (2018) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dilihat sebagai suatu strategi untuk mengelola orang-orang dalam suatu organisasi guna untuk mencapai tujuan bisnis atau usahanya, sebagai mekanisme pengintegrasian antara kebijakan-kebijakan perusahaan dengan penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia dan kaitannya dengan penerapan strategi organisasi.

Sulistiyani dan Rosidah (2018:16) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi.

Peran manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu organisasi, sebesar atau sekecil apapun organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang baik mampu memberikan keunggulan bersaing dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya yang tepat diharapkan mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk memenuhi akan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, maka organisasi atau perusahaan harus mempunyai bagian yang mampu memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia tersebut dan memelihara sumber daya manusia tersebut agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya diperlukan untuk memberikan gambaran tujuan dari manajemen puncak, akan tetapi juga merupakan penyeimbang tantangan-tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang meliputi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, yang mana masyarakat dan karyawan yang dipengaruhi oleh tantangan-tantangan tersebut. Kegagalan dalam menetapkan tujuan dapat membahayakan kinerja perusahaan,

tingkat laba, dan bahkan kelangsungan hidup organisasi. Tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia ada 4 (empat), yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawannya. Keberadaan departemen yang satu ini untuk membantu para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Departemen SDM membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam memperlakukan bawahan dengan lebih menyadari adanya hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi serta memperhatikan faktor individual. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari guna bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Kepemimpinan transformasional sebagai sosok pemimpin yang mampu memberdayakan bawahannya untuk lebih meningkatkan kinerjanya tidak semata-mata atas dasar dirinya sendiri tetapi untuk memprioritaskan kepentingan komunitas (kelompok). Di sisi yang lain, ia juga memperhatikan aspek humanitas bawahannya dengan menghormati mereka sebagai faktasitas makhluk yang memiliki eksistensi dan esensi. Faktasitas yang unik dari model kepemimpinan ini adalah ia mampu untuk menciptakan sesuatu yang baru dari sesuatu yang lama dengan mengubah sistem politik dan budaya dasar. Hal ini berbeda dari leader transaksional yang melakukan penyesuaian dengan misi organisasi, struktur, dan sumberdaya manusia. Kepemimpinan transformasional menyelesaikan hal ini dengan menantang dan mengubah emosi individu, nilai-nilai, etika, standar dan tujuan jangka panjang melalui proses kharismatik dan kepemimpinan visioner.

Menurut Rahmi (2014:90) bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam sikap

dan asumsi dari para pengikutnya serta membangun komitmen untuk misi, sasaran dan strategi organisasi.

Setiawan dan Muhith (2013:98) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasikan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Badeni (2013:136) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah status quo dan mewujudkan suatu visi tertentu tentang seperti apa seharusnya organisasi atau perusahaan". Hal ini dilakukan dengan cara mengejawantahkan visi pada anggota dan menanamkan nilai-nilai yang dapat membawa perubahan ke arah pengembangan anggota dan organisasi. Perwujudan ini memerlukan seorang pemimpin yang dikagumi oleh pengikutnya. Kekaguman tersebut terjadi karena kemampuannya, sifat-sifatnya yang terpuji, semangatnya, daya tarik pribadinya, kemampuan retoriknya, perhatiannya dengan kesejahteraan orang lain dan kemajuan organisasi.

Pemimpin yang bertipe demikian adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang lebih baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara baru. Dengan demikian, keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu, kepemimpinan yang mampu mengubah pola kerja, keyakinan, nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan dan juga mampu menggairahkan, membangkitkan (memotivasi) para bawahan untuk melakukan upaya dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang

lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku sesuai pada setiap tahap proses transformasi. Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Dengan kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan lebih menghargai pimpinannya.

2.1.2.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Dengan kepemimpinan transformasional diharapkan dapat menjawab tantangan zaman yang cepat kompleks dan kualitatif dalam sehingga sebuah organisasi termasuk dalam sebuah negara. Zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bangsa Indonesia yang sedang mengalami perubahan cepat dan ingin segera menjadi bangsa maju dengan tingkat

kesejahteraan dan kenyamanan tertentu, mengharuskan adanya kepemimpinan yang transformatif.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki cara tertentu untuk mempengaruhi bawahannya. Sehingga, bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Para bawahan dari seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada sebelumnya. Hal ini ditumbuhkan pemimpin dengan cara mendekati diri dengan bawahan secara personal.

Beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yang efektif menurut Luthans (2012:103) antara lain :

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
2. Mereka mendorong keberanian dan pengambilan risiko.
3. Mereka percaya pada orang-orang.
4. Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.
5. Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*).
6. Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
7. Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

Kepemimpinan transformasional mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya menurut Nurkholis (2013:93) dengan cara :

1. Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan
2. Membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan,
3. Mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi.

Ada beberapa ciri tipe kepemimpinan transformasional. Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin transformasional merupakan seorang mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

Dari beberapa pengertian tersebut kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, motivasi kerja bagi karyawan, hasil kerja yang lebih besar, dan imbalan internal. Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu para karyawan menjadi lebih percaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang ada dan bekerja sesuai dengan arah yang akan mengarah ke pencapaian sasaran yang lebih tinggi di masa yang akan datang. Pada setiap tahap dari proses transformasional tersebut, kinerja karyawan ditentukan oleh keberhasilan pemimpin.

Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional, menurut Bass (dalam Wahjono, 2015:294) adalah :

1. *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan

melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya. Perilaku *Idealized influence-charisma* dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekeja keras dan militant, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung serta mampu menularkannya pada komponen organisasi, mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang para komponen organisasi terutama pada dasaran organisasi, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi. Artinya, pada tatanan ini pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus menjadi suri teladan bagi para komponen organisasi, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati, dan dipercayai oleh para bawahannya.

2. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya. Perilaku *inspirational motivation* merupakan salah satu dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak

komponen organisasi memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Dengan demikian, pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi dengan tubuh, pikiran, dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi dengan cara bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.

3. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif. Perilaku *intellectual stimulation* merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi serta upaya memengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara sekasama. Dimensi ini juga mengandung makna bahwa seorang pemimpin transformasional perlu mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi, maupun sebagai pemecah masalah (*problem solver*) yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi.

4. *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini,

pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan. Perilaku *individualized consideration* merupakan bentuk dari perilaku kepemimpinan transformasional yang di mana ia merenung, berpikir, dan terus mengidentifikasi kebutuhan karyawannya, mengenali kemampuan karyawannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih para pengikut secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberi dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada pengikut.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Karyawan dalam melaksanakan aktivitas atau tugas-tugas yang di bebankan dan dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satu faktor tersebut adalah lingkungan kerja. Meskipun faktor ini adalah penting bagi karyawan dan perusahaan tetapi masih banyak juga perusahaan yang memperhatikan faktor lingkungan kerja ini. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan akan dapat menimbulkan rasa senang dalam bekerja sehingga terhindar dari rasa bosan dan lelah akan lingkungan kerja yang tidak dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan, yang akhirnya dapat menimbulkan kebosanan dan kelelahan sehingga akan menurunkan semangat kerja karyawan yang akhirnya karyawan tidak melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung adanya tingkat produktivitas kerja yang tinggi, sehingga akan dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan yang bersangkutan. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan akan dapat menimbulkan rasa bergairah dalam bekerja sehingga terhindar dari rasa bosan dan lelah, jika lingkungan kerja tidak dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka dapat menimbulkan kebosanan dan kelelahan sehingga akan menurunkan kegairahan kerja karyawan yang akhirnya karyawan tidak melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat

menurunkan kinerja karyawan. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antarlain sebagai berikut:

Nuraini (2013:97) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Isyandi (2014:134) bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempegaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja

Sedarmayanti (2016:21) bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dari beberapa defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karywan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan penting untuk diperhatikan oleh manajemen yang akan mendirikan perusahaan. Penyusunan suatu sistem produk yang baik tidak akan dilaksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan di dalam perusahaan tersebut. Segala peralatan yang dipasang dan dipergunakan di dalam perusahaan tersebut tidak akan banyak berarti, apabila para karyawan tidak dapat bekerja

dengan baik disebabkan faktor lingkungan kerja yang tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan. Walaupun lingkungan kerja itu tidak berfungsi, sebagai mesin dan peralatan produksi yang langsung memproses bahan menjadi produk, namun pengaruh lingkungan kerja ini akan terasa di dalam proses produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan.

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu (Sedarmayanti, 2016:21):

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara

langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- a. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama harus mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Jadi lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Berikut ini penjelasan mengenai lingkungan kerja non fisik :

- a. Hubungan Atasan dengan Bawahan Hubungan atasan dengan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya.

Menurut Hariandja (2014:298) penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Hubungan atau interaksi antara atasan dengan bawahan harus di jaga dengan harmonis dan saling menjaga etika serta menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling meningkatkan kinerjanya.

- b. Hubungan antar Karyawan. Hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan sebab yang mana akan menimbulkan tingkat kepuasan kinerja karyawan. situasi lingkungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan interaksi antar karyawan demi untuk menciptakan kelancaran kerja. Menurut Hariandja (2014:299) hubungan antar karyawan adalah hubungan kesamping antara karyawan dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda. Menjalin hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan merupakan sarana untuk dapat lebih meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik yaitu dengan menciptakan hubungan atau interaksi antar karyawan yang baik pula agar suasana kerja yang tercipta akan lebih nyaman dan harmonis sehingga karyawan akan lebih semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

2.1.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan di mana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari". Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat memengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan

menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2016:26) adalah sebagai berikut:

1. Pencahayaan di ruang kerja

Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja pegawainya. Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu:

- a. Cahaya langsung
- b. Cahaya setengah langsung
- c. Cahaya tidak langsung
- d. Cahaya setengah tidak langsung

2. Sirkulasi udara di ruang kerja

Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan. Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses

metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama udara segar dengan adanya ventilasi ruangan yang baik sehingga memudahkan pertukaran udara didalam ruangan dan terdapat tanaman disekitar tempat kerja berpengaruh secara psikologis yang keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

3. Kebisingan

Salah satu posisi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu:

- a. Lamanya kebisingan
- b. Intensitas kebisingan
- c. Frekuensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

4. Penggunaan warna

Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus pula diperhatikan. Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

5. Kelembaban udara

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara.

6. Fasilitas

Fasilitas merupakan suatu penunjang untuk karyawan dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

Untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dalam perusahaan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan Nuraini (2013:103) yaitu :

1. Cahaya

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan/karyawati, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

2. Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang

dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

3. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

4. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telpon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Landasan sesungguhnya dalam suatu perusahaan adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh tujuan perusahaan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan atau manajer. Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai tugas dan perannya sesuai dengan tujuan perusahaan yang dihubungkan dengan standar kinerja tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai karena penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Kenyataan dewasa ini menunjukkan masih relatif banyak organisasi atau perusahaan mengabaikan fungsi penilaian terhadap kinerja. Padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari manajemen kinerja dan mungkin juga sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang dikembangkan sehingga

tidak mendorong motivasi kerja. Hal ini mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat administrative, subjektif, dan kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Perusahaan yang membangun kemampuan bersaing melalui SDM sebagai keunggulan kompetitif maka sistem penilaian kinerja karyawan dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan karyawan berprestasi, yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja, pengembangan, melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab karyawan dalam menunaikan tugas-tugasnya. Dari hasil penilaian terhadap kinerja ini pihak pimpinan organisasi akan mengetahui kinerja karyawan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memiliki manajemen kinerja sebagai bagian sentral untuk keunggulan bersaing melalui peran SDM dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Menurut Sedarmayanti (2016:284) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan seara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Hamali (2016:98) bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Widodo (2015:131) bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan usaha, kecakapan, pengalaman dan kemampuannya baik dalam mengatur waktu maupun menjalankan tugas itu sendiri dengan tanggungjawab untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika. Dari bentuk tanggungjawab dari suatu organisasi atau individu tertentu terhadap wewenang yang telah diberikan agar dapat digunakan sebagaimana mestinya dengan hasil sesuai yang diharapkan.

Pentingnya kinerja menurut Pasolong (2013:175) ialah :

1. Tercapainya tujuan organisasi yang tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
2. Untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan atau sebaliknya.
3. Upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.
4. Untuk mengetahui kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu.
5. Untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan

kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan maka suatu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja, dimana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan. Menurut Fahmi (2014:136) bahwa ada beberapa alasan dan pertimbangan untuk itu, yaitu :

1. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.
3. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan.
4. Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan.
5. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut. Termasuk menjadi bahan masukan bagi lembaga pemberi pinjaman dalam melihat kualitas kinerja suatu perusahaan, misalnya pada saat pengajuan pinjaman kredit maka pihak perusahaan bisa memperlihatkan kualitas hasil penilaian kinerja dimana itu bisa menjadi bahan masukan untuk mendukung keputusan pemberian kredit, yaitu pihak pemberi pinjaman menjadi jauh lebih yakin dan percaya.

Dari berbagai alasan dan bahan pertimbangan tersebut di atas maka semua itu diharapkan akan mampu memberi pengaruh pada peningkatan kinerja suatu perusahaan. Karena sebagaimana kita ketahui alasan paling utama dari diperlukannya penilaian kinerja adalah agar terciptanya peningkatan kualitas kinerja di perusahaan, dan pengaruhnya lebih jauh pada peningkatan produktivitas serta profit perusahaan.

Menurut Fahmi (2014:136) bahwa bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasi karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan.

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representative. Menurut Griffin (dalam Fahmi 2014:139) bahwa ada dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

1. Metode objektif (*objective methods*) menyangkut dengan sejauhmana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat bagik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.
2. Metode pertimbangan (*judgmental methods*) adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seorang ditempatkan dalam kelompok dnegan rangking buruk maka otomatis rangkingnya juga tidak bagus.

Menurut Abdullah (2014:152) mengemukakan bahwa ukuran kinerja karyawan adalah :

1. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right*).
2. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (*are we doing things right?*).

3. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
5. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
6. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Trihandini dalam Rahmasari (2012:14) indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja ada lima :

1. Kualitas,
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektifitas
5. Kemandirian.

Adapun indicator kinerja menurut Hasibuan (2014:95) menyebutkan sepuluh indikator kinerja diantaranya :

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4. Kedisiplinan

Disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerja sama

Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada dasarnya terbentuk setelah karyawan merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan karyawan belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan tercapai, dan pada hakikatnya kinerja karyawan akan sulit terbentuk. Setiap orang yang bekerja digerakan oleh suatu motif. Motif pada dasarnya bersumber pertama-tama berbagai kebutuhan dasar individu atau dapat dikatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seorang untuk bekerja giat dalam pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antar apa yang diinginkan atau dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut dan seberapa besar keyakinan organisasi akan memberikan kepuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya.

Kinerja adalah pencapaian hasil kerja karyawan dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hamali (2016:101) bahwa kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yang terdiri dari :

1. Faktor internal karyawan

Faktor internal karyawan yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawahan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika

karyawan itu berkembang. Faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan; dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, maka semakin rendah pula kinerjanya.

2. Faktor lingkungan internal organisasi

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

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan, dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja karyawan akan menurun.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Manusia hidup di dalam suatu lingkungan alam dan sosial. Dalam lingkungan itu manusia mengadakan praktek alam dan praktek sosial. Kedua praktek itu melahirkan pengalaman. Pengalaman ialah data indrawi hasil dari praktek. Data indrawi itu diolah oleh kemampuan daya nalar menjadi data psikologis yang kemudian melahirkan pengetahuan. Pengetahuan itu disusun secara sistematis dan sistemik menjadi ilmu dan teknologi. Ilmu sebagai alat bagaimana praktek harus dilakukan, dan teknologi, sebagai alat kerja. Ilmu dan teknologi itu merupakan hasil kerja manusia, yang merupakan salah satu unsur budaya. Praktek alam dan sosial itu disebut kerja, artinya mengolah alam dan sosial menjadi sesuatu yang bermangfaat untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Manusia dalam pekerjaan atau humanisasi kerja (*humanisation of work*) adalah teori yang dibangun dari praktek kerja kemudian teori itu dipraktekkan kembali dalam pekerjaan secara fisik dan psikologis. Secara fisik, humanisasi kerja merupakan proses mengolah input menjadi output, secara psikologis, humanisasi kerja membentuk karakter, atau watak, atau kepribadian manusia. Output merupakan hasil kerja atau prestasi kerja secara material, dan karakter adalah hasil kerja atau prestasi kerja secara immaterial (atau secara kejiwaan atau psikis). Perpaduan output material dan output psikologis itu membentuk kepuasan kerja.

Setiap orang ingin mendapatkan pekerjaan karena dengan bekerja ia mengharapkan mendapat imbalan untuk menghidupi dirinya dan keluarganya. Namun, sering kali terjadi bahwa mendapatkan imbalan saja dirasakan belum cukup. Mereka menginginkan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Persoalannya adalah bagaimana menentukan ukuran kepuasan kerja. Terhadap pekerjaan dan imbalan yang sama, kepuasan orang dapat berbeda, orang yang

satu dapat merasa puas, sedangkan orang lainnya belum mendapatkan kepuasan.

Menurut Wibowo (2014:131) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan semacamnya.

Badriyah (2015:229) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

Martoyo (2015:156) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimaksudkan sebagai keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan / organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Kepuasan kerja 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 karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja mengandung dua unsur penting, yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Nilai yang ingin dicapai tersebut adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Nilai-nilai

pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Kepuasan kerja adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung pada cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja, Sutrisno (2014:80) yaitu :

1. Dampak terhadap produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja. Lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

2. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya, bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agak keluar. Menurut Steers dan Rhodes, mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya

bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan.

Ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

3. Dampak terhadap kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. Kepuasan kerja ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

Pada dasarnya, kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga

sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja di sekitarnya, ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mengerti hakikat kepuasan kerja dan cara melakukan manajemennya.

2.1.5.2 Faktor yang Mendorong Terjadi Kepuasan Kerja

Menurut Darsono dan Siswandoko (2014:216) bahwa pekerjaan yang menantang secara mental (pekerjaan-pekerjaan baru yang sulit dikerjakan), upah yang memadai, kondisi kerja yang mendukung serta rekan kerja yang menyenangkan juga merupakan empat faktor yang mendorong terjadinya kepuasan kerja.

1. Kerja yang secara mental menantang (*mentally challenging work*). Pekerja cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberinya kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang memiliki, menawarkan tugas yang variasi, memberi kebebasan serta memungkinkan mendapat umpan balik mengenai hasil kerjanya. Ciri-ciri yang disebutkan di atas adalah ciri pekerjaan yang menantang secara mental. Pekerjaan yang tanpa tantangan cenderung membosankan, tetapi pekerjaan yang tantangannya terlalu tinggi dapat membuat frustrasi dan perasaan takut atau khawatir tidak berhasil. Jadi posisi di mana karyawan merasa senang dan puas adalah pekerjaan dengan tantang yang moderat (*under conditions of moderate challenge*).
2. Imbalan yang memadai (*equitable rewards*). Pekerjaan menginginkan sistem imbalan dan promosi yang adil, tidak mempunyai standar ganda dan sejalan dengan peraturan dan dengan apa yang telah disepakati. Kepuasan kerja akan timbul dalam diri pekerja jika sistem pengupahan dirasakan adil, sesuai beban pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar upah yang berlaku umum. Tidak semua karyawan mengejar uang, karena itu kadang-

kadang rasa adil menjadi lebih penting. Kepuasan kerja juga akan dirasakan karyawan jika di dalam promosi dilaksanakan secara bijak dan adil, karena promosi memberi kesempatan untuk pengembangan diri, perluasan tanggung jawab dan peningkatan status sosial dan peningkatan gaji atau upah.

3. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*). Pekerja sangat peduli pada lingkungan kerjanya, baik untuk kenyamanan pribadi ataupun agar tugas dapat dikerjakan dengan baik. Kondisi kerja yang baik itu antara lain, lingkungan fisik yang tidak membahayakan, suhu, cahaya, kebisingan dan lain-lain tidak dalam kondisi ekstrim. Karyawan juga menyukai kantor atau tempat kerja yang bersih dan modern dengan perlengkapan yang memadai. Lingkungan kerja kondusif mempengaruhi kepuasan kerja.

Rekan kerja yang menyenangkan (*supportive colleagues*). Telah disebutkan bahwa pekerja mengharapkan lebih dari sekedar uang dan prestasi fisik lain di dalam bekerja. Bagi sebagian besar pekerja, mempunyai pekerjaan berarti juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Untuk memenuhi hal itu maka mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja. Atasan adalah salah satu rekan kerja, karena perilaku atasan adalah salah satu faktor yang dominan di dalam menentukan kepuasan kerja.

Ada banyak teori dari faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Meski demikian, para ahli mengklasifikasikannya dalam lima aspek. Menurut Hartatik (2014:229) pertama, pekerjaan itu sendiri (*work it self*) setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

Kedua, atasan (supervisor) yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur aya/ibu/teman, sekaligus atasannya. Ketiga, teman sekerja (*workers*) faktor ini membahas tentang hubungan antara pegawai dengan atasannya dan pegawai lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan.

Keempat, promosi (*promotion*) merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kelima, gaji/upah (*pay*) merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Sedangkan menurut Supomo dan Nurhayati (2018:144) bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut :

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan kerja sesuai dengan ahlinya
3. Berat ringannya suatu pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang kegiatan sehari-hari
6. Sikap pemimpin dan kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat berbagai penelitian terdahulu yang digunakan sebagai rujukan dan mendukung penelitian ini, berikut merupakan tabel beberapa penelitian terdahulu yang penulis rangkum dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
Aulia, dkk (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Kabupaten Bondowoso	Variabel bebas: - Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X1) - Lingkungan Kerja (X2) Variabel terikat: - Kinerja Karyawan (Y) - Kepuasan Kerja (Z)	Hasil bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso
Wiswari dan Sudibya (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel bebas: - Kepemimpinan Transformasional (X1) - Komitmen Organisasional (X2) Variabel terikat: - Kepuasan Kerja (Y1) - Kinerja Pegawai (Y2)	Berdasarkan analisis bahwa diperoleh hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai
Sanjiwani dan Suana (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Hotel Kuta, Bali	Variabel bebas: - Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) - Kepuasan kerja (X2) - Komitmen organisasi (X3) Variabel terikat: - Kinerja Karyawan (Y)	Analisis membuktikan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel. Kepuasan kerja berpengaruh langsung dominan terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel

Nugroho (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Lampung Area Metro)	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X1) - Komitmen (X2) <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja Karyawan (Y) - Kepuasan Kerja (Z) 	Hasil pengujian dan analisis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
Sukarja dan Machasin (2015)	Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan (X1) - Komunikasi (X2) <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja (Z) - Kinerja pegawai (Y) 	Kepemimpinan dan komunikasi secara simultan dan parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja secara bersamaan mengarahkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
Dewi (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Pada PT. KPM	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X) <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Kerja (Y1) - Komitmen organisasi (Y2) 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja sementara kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi.
Lestari, dkk (2014)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating (Pada Perusahaan Perbankan di Kota Pekanbaru)	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasi (X1) - Lingkungan kerja (X2) - Kompetensi (X3) <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja karyawan (Y) - Kepuasan kerja (Z) 	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di departemen akuntansi perbankan adalah variabel komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan kompetensi. Kepuasan kerja variabel secara signifikan memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja

			karyawan di departemen akuntansi. Dan variabel kepuasan kerja tidak signifikan memoderasi pengaruh lingkungan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di departemen akuntansi.
Chandra (2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PMI Kota Yogyakarta)	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja (X1) - Komitmen organisasi (X2) - Motivasi kerja (X3) <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja karyawan (Y) - Kepuasan kerja (Z) 	(1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja (3) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (4) pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. (6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
Tjandra dan Setiawati (2012)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan <i>Food and Beverage "X" Hotel Surabaya.</i>	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja (X1) - Kepemimpinan (X2) - Motivasi (X3) <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja (Y) 	Hasilnya ketiga variabel bebas berpengaruh positif. Namun, hanya variabel motivasi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan. Variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
Sahlan, Nurul Ikhsan, dkk. (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja (X1) - Kepuasan kerja (X2) - Kompensasi (X3) <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja karyawan (Y) 	Lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial hanya lingkungan kerja yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
Siswanti, dkk (2018)	Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional (X1) <p>Variabel terikat:</p>	Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang signifikan dari kepemimpinan transformasi-

	Terhadap Kinerja Individu	- Kinerja karyawan (Y) - Kepuasan kerja (Z)	onal terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja sebagai variabel yang dimediasi tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (sepenuhnya termediasi berubah-ubah)
Putra dan Made (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Pedungan	Variabel bebas: - Gaya kepemimpinan (X1) - Lingkungan kerja (X2) Variabel terikat: - Kinerja karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan
Dhermawan (2012)	Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi kaitannya dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Lingkungan Kantor Dinas pekerjaan Umum Provinsi Bali	Variabel bebas: - Motivasi kerja (X1) - Lingkungan kerja (X2) - Kompetensi (X3) - Kompensasi (X4) Variabel terikat: - Kinerja karyawan (Y) - Kepuasan kerja (Z)	Hasil analisis membuktikan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan. Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan.
Thamrin (2012)	<i>The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance</i>	Variabel bebas: - Kepemimpinan transformasional (X1) - Komitmen organisasi (X2) Variabel terikat: - Kepuasan kerja (Y1) - Kinerja karyawan (Y2)	1) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan pada komitmen, 2) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, 3) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 4) komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, dan 5) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja
Ni Kadek Ayu Wiswar (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel bebas: - Kepemimpinan transformasional (X1) - Komitmen organisasi (X2) Variabel terikat: - Kepuasan kerja (Y1) - Kinerja karyawan (Y2)	Berdasarkan analisis bahwa diperoleh hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional ber-

			pengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
Ria Mardiana Yusuf, dkk. (2012)	<i>The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with job satisfaction as intervening variables (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik.</i>	Variabel bebas: - Keselamatan kerja (X1) - Kesehatan kerja (X2) Variabel terikat: - Kepuasan kerja (Z) - Kinerja karyawan (Y)	Keselamatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, kesehatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana peningkatan kepuasan kerja juga akan meningkatkan kinerja karyawan.
Anis Elyana, dkk. (2019)	<i>Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance.</i>	Variabel bebas: - Kepuasan kerja (X1) - Komitmen organisasi (X2) Variabel terikat: - Kepemimpinan transformasional (Z) - Kinerja karyawan (Y)	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja ketika hal itu diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung pada kinerja pekerjaan.
Tiksnayana Vipraprastha, I Nengah Sudja, Anik Yuesti (2018)	<i>The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)</i>	Variabel bebas: - Kepemimpinan transformasional (X1) - Komitmen organisasi (X2) Variabel terikat: - Kinerja karyawan (Y) - Perilaku organisasi (Z)	(1) kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (2) komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (4) komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku (5) perilaku warga organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
Sunday Samson Babalola (2016)	<i>The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational</i>	Variabel bebas: - Gaya Kepemimpinan (X1) - Kepuasan kerja (X2) - Hubungan karyawan (X3)	Kepuasan kerja ($\beta = 0,53$; $p < 0,001$); hubungan atasan-bawahan ($\beta = 0,41$; $p < .001$) dan gaya kepemimpinan laissez-faire ($\beta = 0,38$; $p < .001$) adalah prediktor komitmen organisasi dengan

	<i>Commitment</i>	Variabel terikat: <ul style="list-style-type: none">- Kinerja karyawan (Y)- Komitmen organisasi (Z)	49.7% perbedaan dijelaskan; sementara dengan kinerja pekerjaan, 34,8% dari varians menjelaskan variabel pengalaman kerja ($\beta = -0,54$; $p < 0,001$); pendidikan ($\beta = 0,31$; $p < 0,01$) dan gaya kepemimpinan transformasional ($\beta = -0,22$; $p < 0,05$). Temuan ini memiliki implikasi untuk retensi karyawan, manajemen kinerja dan strategi insentif.
--	-------------------	---	--

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Kantor Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan merupakan salah satu instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui Satuan Polisi Pamong Praja, yang mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan bidang ketentraman dan ketertiban umum yang menjadi tanggungjawabnya. Oleh karena itu dibutuhkan kinerja yang baik dari setiap pegawai, sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

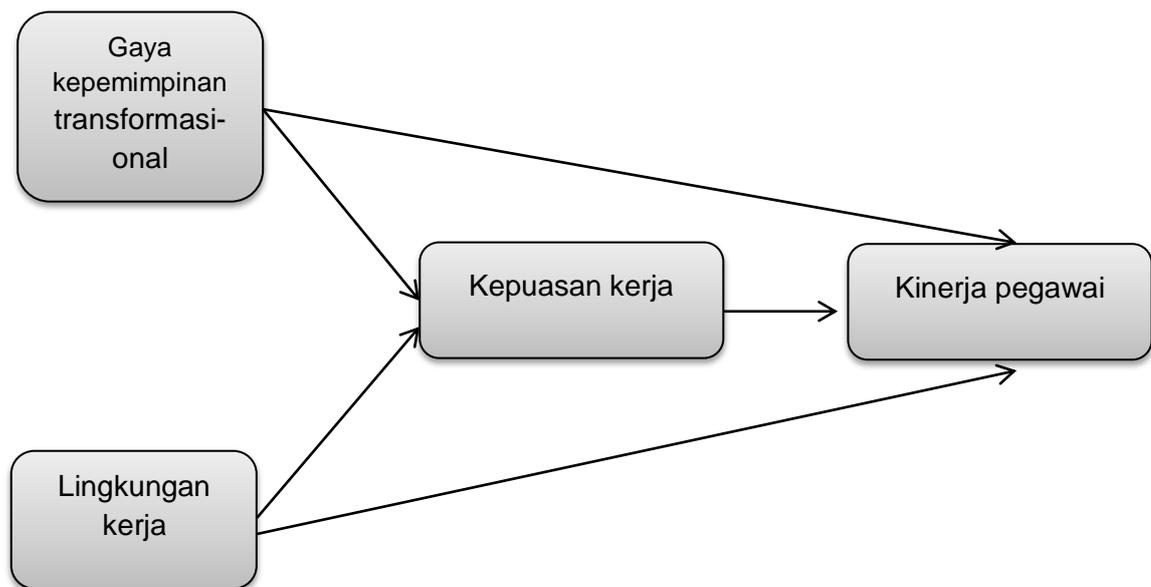
Untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka perlu diperhatikan kepuasan kerja pegawai, karena menurut As'ad (2016:98) bahwa manajemen harus dapat mendorong sumber daya manusia agar tetap produktif dalam mengerjakan tugasnya masing-masing yaitu, dengan meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat mempertahankan pegawai, pegawai yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan kinerja, sedangkan pegawai yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Penelitian Aulia, dkk. (2015) hasil temuan penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu hal yang berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins and Coutler (2010:159) bahwa pemimpin transformasi yaitu pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Hal ini menunjukkan bahwa

seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini akan mampu memotivasi pegawai untuk selalu bekerja secara optimal. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi, selain itu berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai. Nugroho (2018), menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Lampung Area Metro melalui kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya lingkungan kerja yang baik sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, menurut Afandi (2018:64) lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung adanya tingkat produktivitas kerja yang tinggi, sehingga akan dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan yang bersangkutan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Aulia, dkk. (2015), hasil temuan penelitian bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso.

Berdasarkan uraian teori dan penelitian sebelumnya, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

3.2 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka dan kerangka konseptual maka dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai
- H2 = Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai
- H3 = Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai
- H4 = Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
- H5 = Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
- H6 = Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja
- H7 = Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja