

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA BANK BRI CABANG PANAKKUKANG MAKASSAR)**



**NATALIA SAMPE
NIM.A012221067**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA BANK BRI CABANG PANAUKUKANG MAKASSAR)**



**NATALIA SAMPE
NIM.A012221067**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENILAIAN KINERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA
(STUDI PADA BANK BRI CABANG PANAKKUKANG
MAKASSAR)**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

**Program Studi
Manajemen**

Disusun dan diajukan oleh

NATALIA SAMPE

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA BANK BRI CABANG PANAKKUKANG MAKASSAR)

Disusun dan diajukan oleh:

NATALIA SAMPE
NIM A012221067

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **6 Maret 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

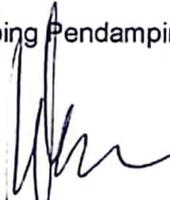
Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si.
NIP 195812311986011008

Pembimbing Pendamping



Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Arg
NIP 196005031986012001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

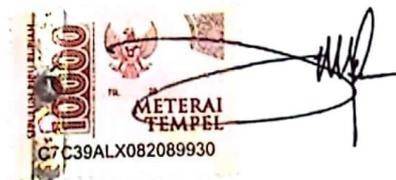
Nama : Natalia Sampe
Nim : A012221067
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Kepemimpinan Dan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Bank Bri Cabang Panakkukang Makassar)**

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, 12 Maret 2024

Yang Menyatakan,



Natalia Sampe

PRAKATA

Puji dan syukur kita panjatkan kehadiran Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang karena berkat-Nya dan anugrah-Nyalah sehingga membuka jalan bagi penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Meskipun dalam penyusunan tesis ini penulis menghadapi banyak hambatan dan tantangan, namun atas bantuan dari berbagai pihak, akhirnya hambatan dan tantangan tersebut dapat penulis lewati. Untuk itu, pada kesempatan ini dengan tulus penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua orang tua, suami beserta seluruh keluarga saya atas doa, cinta kasih, bantuan, nasehat dan motivasinya. Semoga Tuhan selalu memberikan berkat dan kesehatan.
2. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si, selaku Ketua Komisi Penasehat dan Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Arg selaku Anggota Komisi Penasehat yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, petunjuk dan saran sampai dengan penyusunan tesis ini
3. Bapak Prof. Dr. H. Jusni, S.E., M.Si, Ibu Dr. Wahda, S.E.,M.Pd., M.Si dan Bapak Dr. H Muhammad Toaha, SE., MBA selaku tim penguji atas

segala waktu dan segala masukan yang bermanfaat selama penyusunan tesis ini

4. Seluruh dosen pengajar dan staf Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang tidak bisa disebutkan satu-persatu namanya atas segala ilmu dan bantuan yang telah diberikan selama ini.
5. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin
6. Bapak Direktur beserta Staf Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin atas segala pelayanannya
7. Kepada seluruh teman-teman angkatan Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin agar tesis ini dapat terselesaikan dengan baik, namun tentunya tesis ini, masih jauh dari sempurna, tetapi penulis sangat menghargai bila mendapat perbaikan dan koreksi yang bertujuan untuk penyempurnaan tesis ini. Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat ke depannya.

Makassar, Februari 2024

Penulis

ABSTRAK

NATALIA SAMPE. Pengaruh Kepemimpinan dan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar) (dibimbing oleh **Nurdin Brasit** dan **Nurdjanah Hamid**)

Seiring dengan berkembangnya teknologi saat ini, dan persaingan dunia perbankan yang semakin ketat, sektor perbankan menghadapi beberapa tantangan SDM yang memerlukan perhatian khusus seperti meningkatkan kinerja dan talenta terbaik karyawan. Berbagai peneliti terbaru telah menempatkan variabel kepemimpinan, penilaian kinerja dan kepuasan kerja sebagai determinan kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam dunia perbankan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, penilaian kinerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Cabang Panakkukang, Makassar. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yang menekankan pada analisa data berupa hasil kuesioner yang diolah dengan metode statistic oleh software Smart PLS. Jumlah sampel sebanyak 150 karyawan, sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan sampling jenuh.

Hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh Positiv dan signifikan terhadap kinerja karyawan Y dengan nilai P-Values $0,139 > 0,05$. Penilaian kinerja X2 berpengaruh positiv dan signifikan terhadap kinerja karyawan Y dengan nilai P-Values $0,030 < 0,05$. Kepemimpinan X1 berpengaruh positiv signifikan terhadap kepuasan kerja Z dengan nilai P-Values $0,000 < 0,05$. Penilaian kinerja X2 berpengaruh positiv dan signifikan terhadap kepuasan kerja Z dengan nilai P-Values $0,000 < 0,05$ Kepuasan kerja Z berpengaruh positiv dan signifikan terhadap kinerja karyawan Y dengan nilai P-Values $0,004 < 0,05$.

Kepemimpinan X1 berpengaruh Positiv dan signifikan terhadap kinerja karyawan Y dengan di perkuat oleh variabel kepuasan kerja Z dengan nilai P-Values $0,014 < 0,05$. Penilaian Kinerja X2 tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Y dengan di perkuat oleh variabel kepuasan kerja Z dengan nilai P-Values $0,210 > 0,05$

Kata kunci : perbankan, kepemimpinan, penilaian kinerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan



ABSTRACT

NATALIA SAMPE. The Influence of Leadership and Performance Assessment on Employee Performance Through Job Satisfaction (Case Study at Bank BRI Panakkukang Branch, Makassar) (supervised by **Nurdin Brasit** and **Nurdjanah Hamid**)

As technology develops today and competition in the banking world becomes increasingly fierce, the banking sector faces several human resources challenges that require special attention, such as improving employee performance and best talent. Various recent researchers have placed leadership variables, performance appraisal and job satisfaction as key determinants in improving employee performance in the banking world. This research aims to determine the influence of leadership, performance assessment and job satisfaction on employee performance at PT Bank Rakyat Indonesia, Panakkukang Branch, Makassar. The method used is a quantitative approach which emphasizes data analysis in the form of questionnaire results which are processed using statistical methods by Smart PLS software. The total sample was 150 employees, the sample in this research used saturated sampling.

The research results showed that leadership had no positive and significant effect on employee performance Y with P-Values value of $0.139 > 0.05$. Performance assessment X2 has positive and significant effect on employee performance Y with P-Values value of $0.030 < 0.05$. Leadership X1 has significant positive effect on job satisfaction Z with P-Values value of $0.000 < 0.05$. Performance assessment X2 has positive and significant effect on job satisfaction Z with P-Values value of $0.000 < 0.05$. Job satisfaction Z has positive and significant effect on employee performance Y with P-Values value of $0.004 < 0.05$. Leadership X1 has positive and

significant on employee performance Y strengthened by job satisfaction Z with P-Values $0,014 < 0,05$. Performance assessment had no positive and significant on employee performance Y strengthened by job satisfaction Z with P-Values $0,210 > 0,05$

Keywords : banking, leadership, performance assessment, job satisfaction, employee performance



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Manfaat Penelitian.....	13
1.5. Sistematika Penulisan	15
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1. Kepemimpinan.....	16
2.2. Penilaian Kinerja.....	21
2.3. Kepuasan Kerja	32
2.4. Kinerja Individu	40
2.5. Penelitian terdahulu.....	45
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL.....	91
3.1. Kerangka Konseptual.....	91
3.2. Hipotesis Penelitian.....	96
BAB 4 METODOLOGI PENELITIAN	98
4.1. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	98
4.2. Jenis Penelitian	98

4.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	98
4.4. Jenis dan Sumber Data.....	104
4.5. Populasi dan Sampel	105
4.6. Metode Pengumpulan Data.....	106
4.7. Teknik Analisis Data	107
BAB V.....	108
DAFTAR PUSTAKA	163

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Key Performance Index Karyawan	5
Tabel 1.2 Peringkat KPI Kantor Cabang di Wilayah Makassar September 2023	8
Tabel 1.3 Peringkat KPI Kantor Cabang di Wilayah Makassar Oktober 2023	9
Tabel 1.4 Peringkat KPI Kantor Cabang di Wilayah Makassar November 2023	10
Tabel 2.1 Pendekatan Penilaian Kerja	26
Tabel 2.1 Rangkuman penelitian terdahulu	64
Tabel 4.1 Definisi Operasional, Dimensi dan Indikator	100
Tabel 5.1 Distribusi Pengembalian Kuesioner	115
Tabel 5.2 Karakteristik Responden	115
Tabel 5.3 Analisis Deskriptif Kepemimpinan X1	120
Tabel 5.4 Analisis Deskriptif Penilaian Kinerja X2	125
Tabel 5.5 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja Z	130
Tabel 5.6 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan Y	135
Tabel 5.7 Beberapa Contoh Software dari CB-SEM dan SEM-PLS	145
Tabel 5.8 Pengujian Validitas berdasarkan Loading Faktor	148
Tabel 5.9 Pengujian Validitas Berdasarkan Average Variance Extracted (AVE)	149
Tabel 5.10 Pengujian Reliabilitas berdasarkan Composite Reliability .	150
Tabel 5.11 Pengujian Reliabilitas berdasarkan Cronbach's Alpha	151
Tabel 5.12 Pengujian Validitas Diskriminan	152
Tabel 5.13 Uji Path Coefficient & Signifikansi Pengaruh	153
Tabel 5.14 Perbandingan Hasil Pengujian dengan Hipotesis	155
Tabel 5.15 R-Square	155
Tabel 5.16 Pengujian Goodness of Fit Model	156
Tabel 5.17 Ringkasan Signifikansi Variabel	156

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	94
Gambar 4.1 Diagram full model	107
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Bank BRI Cabang Panakkukang	105
Gambar 5.2 Pengujian Validitas berdasarkan Loading Faktor	149
Gambar 5.3 Pengujian Validitas berdasarkan Average Variance Extracted.....	150
Gambar 5.4 Pengujian Reliabilitas berdasarkan Composite Reliability	151
Gambar 5.5 Pegujian Reliabilitas berdasarkan Cronbach's Alpha	152

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam keberhasilan dan keberlanjutan organisasi demikian pula dengan industri perbankan. Industri bank beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif, pengelolaan sumber daya manusia yang efisien sangat penting untuk mencapai tujuan strategis, menjaga kepuasan pelanggan, dan mematuhi persyaratan peraturan yang terus berkembang. Industri perbankan dicirikan oleh perannya yang sangat diperlukan dalam memfasilitasi transaksi keuangan, mengelola risiko, dan menyediakan layanan keuangan kepada individu dan bisnis. Sebagai perantara keuangan, bank merupakan jantung kegiatan ekonomi, menyalurkan dana dari penabung ke peminjam dan berkontribusi terhadap pertumbuhan dan stabilitas ekonomi. Keberhasilan lembaga perbankan sangat bergantung pada kompetensi, komitmen, dan produktivitas tenaga kerjanya.

Manajemen sumber daya manusia di industri perbankan melibatkan beragam fungsi, termasuk manajemen kinerja. Kinerja karyawan yang efektif sangat penting untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan profesional terampil yang mematuhi standar etika, dan memenuhi harapan pelanggan. Meski demikian, sektor perbankan menghadapi beberapa tantangan SDM yang memerlukan perhatian strategis seperti issue meningkatkan kinerja dan talenta terbaik

merupakan tantangan yang terus-menerus dihadapi bank. Industri ini bersaing dengan sektor lain, seperti teknologi dan keuangan untuk mendapatkan dan mempertahankan tenaga profesional yang terampil. Selain itu, mengubah ekspektasi tenaga kerja memerlukan strategi SDM yang dinamis untuk mempertahankan karyawan yang berharga bagi organisasi.

Industri perbankan berfungsi sebagai fasilitator utama transaksi keuangan dan katalisator pertumbuhan ekonomi. Di sektor yang bergerak cepat dan sangat kompetitif, sehingga kinerja pegawai bank sangat penting bagi keberhasilan dan keberlangsungan lembaga keuangan. Kinerja karyawan di industri perbankan telah muncul sebagai fenomena minat dan kepentingan yang signifikan baik bagi peneliti maupun praktisi. Kinerja karyawan bank merupakan variabel penelitian yang dipengaruhi oleh faktor-faktor individu, organisasi, dan eksternal. Faktor tersebut mencakup berbagai dimensi, seperti layanan pelanggan, target penjualan, efisiensi operasional, manajemen risiko, dan kepatuhan kepatuhan. Karyawan Bank dipercaya mampu untuk menangani transaksi keuangan yang kompleks, sehingga menjadikan komponen kinerja tersebut sangat penting untuk menjaga kepercayaan pelanggan dan reputasi perbankan.

Seiring dengan perkembangan industri perbankan yang sejalan oleh kemajuan teknologi dan perubahan preferensi nasabah, maka kinerja karyawan menjadi semakin mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen. Lembaga keuangan menghadapi tantangan untuk menarik

dan mempertahankan sumber daya manusia terbaik, menjamin keterlibatan karyawan, dan beradaptasi dengan lanskap peraturan bisnis yang dinamis.

Beberapa faktor yang menentukan kinerja karyawan adalah kepemimpinan penilaian kinerja, dan kepuasan kerja. Penelitian tentang kepemimpinan, kinerja karyawan serta kepuasan kerja pada perbankan sangat diperlukan untuk mengembangkan strategi berbasis bukti untuk mendorong kesuksesan organisasi dan mengatasi tantangan perbankan khususnya dalam aspek sumber daya manusia. Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting bagi karyawan khususnya pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar. Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, Bank BRI memiliki ribuan karyawan yang bekerja di berbagai unit dan tingkatan dalam organisasi demikian pula pada BRI Cabang Panakkukang Makassar. Aspek penting dari variabel kepemimpinan bagi karyawan di Bank BRI antara lain kepemimpinan membantu mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif akan memberikan arahan yang jelas dan menyediakan panduan untuk menghadapi tantangan dan mencapai target kerja. Kepemimpinan yang inspiratif dan memotivasi akan meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa termotivasi, karyawan akan merasa lebih terlibat dengan pekerjaan mereka dan lebih bersemangat dalam berkontribusi pada kesuksesan Bank BRI.

Kepemimpinan yang efektif berperan dalam membentuk budaya organisasi. Budaya yang positif dan inklusif dapat mendorong kerjasama dan kolaborasi antar karyawan, meningkatkan rasa kebersamaan dalam tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Kepemimpinan yang kuat dapat membantu karyawan dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang mungkin terjadi di industri perbankan. Ketika karyawan merasa didukung oleh pemimpin, maka karyawan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan tuntutan bisnis yang berkembang.

Faktor berikutnya yang turut mempengaruhi kinerja karyawan pada perbankan adalah variabel penilaian kinerja. Sebagaimana penjelasan Pan et al. (2010) yang mengembangkan key performance index baru untuk mengukur kualitas layanan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan KPI tersebut membantu para pemimpin/manajer untuk pengambilan keputusan yang tepat dan mendeteksi kondisi yang bermasalah (Pan et al., 2010). Banyak peneliti yang mendorong para pemimpin atau manajer untuk meninjau dan meningkatkan penilaian kinerja bagi para karyawan (Costa Ferreira Junior & Fleury, 2018; J.B. Govaerts et al., 2013; Lopes et al., 2015). Berikut disajikan data KPI karyawan pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar.

Tabel 1.1

Key Performance Index Karyawan

No	KPI	Satuan Pengukuran	Capaian Tahun 2022
1.	Penjualan produk dan layanan - Pinjaman - Tabungan - Deposito - Produk investasi	Persentase	≥ 96%
2.	Pertumbuhan portofolio nasabah - Tambahnas nasabah baru - Mempertahankan nasabah eksisting - Meningkatkan nilai portofolio nasabah	Persentase	≥ 82%
3.	Produktivitas - Jumlah pinjaman yang disetujui - Jumlah transaksi bulanan	Persentase	≥ 97%
4.	Kualitas pelayanan - Ketepatan waktu - Akurasi - Tingkat kelengkapan dalam melayani kebutuhan nasabah	Skor dari survei	≥ 100%
5.	Kepatuhan dan keamanan - Tingkat kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan bank - Tingkat keamanan dan ketahanan terhadap risiko dan kecurangan	Persentase	≥ 93%

Sumber: Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar (2023)

Key Performance Indicators bagi karyawan bank mencakup berbagai aspek kinerja yang relevan dengan pencapaian tujuan organisasi

dan pelayanan kepada nasabah. Penjualan Produk dan Layanan, mengukur kemampuan karyawan bank untuk menghasilkan pendapatan dengan menjual produk dan layanan perbankan kepada nasabah, seperti pinjaman, tabungan, deposito, dan produk investasi. KPI yang menilai kemampuan karyawan untuk menarik dan mempertahankan nasabah baru serta meningkatkan jumlah dan nilai portofolio nasabah yang dipegang oleh karyawan. KPI yang mencakup jumlah transaksi yang diproses oleh karyawan, termasuk jumlah akun yang dibuka, jumlah pinjaman yang disetujui, dan jumlah transaksi bulanan. KPI yang mengukur kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan kepada nasabah, seperti ketepatan waktu, akurasi, dan tingkat kelengkapan dalam melayani kebutuhan nasabah. KPI kepatuhan dan keamanan mencakup tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan kebijakan bank, serta tingkat keamanan dan ketahanan terhadap risiko dan kecurangan.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja karena memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Manajemen sumber daya manusia bertugas menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, mendukung, dan memberikan kesempatan pengembangan bagi karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja

mereka dan, akibatnya, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kepuasan kerja merupakan isu yang penting dan kompleks bagi karyawan bank, khususnya pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar. Karyawan bank sering menghadapi tekanan dari beban kerja yang tinggi. Karyawan bank sering harus menangani banyak tugas dan tanggung jawab yang beragam, terutama di cabang-cabang yang ramai. Beban kerja yang berat dapat menyebabkan stres dan kelelahan, sehingga mengurangi tingkat kepuasan kerja. Karyawan bank seringkali dihadapkan pada jadwal kerja yang padat dan fleksibilitas yang terbatas. Karyawan bank merasa kurang puas jika komunikasi di antara manajemen dan karyawan tidak efektif. Kurangnya informasi tentang kebijakan, perubahan organisasi, atau penghargaan dapat menyebabkan ketidakpuasan dan ketidakjelasan peran. Karyawan bank yang tidak memiliki pandangan yang jelas tentang peran dan tanggung jawab, serta key performance index mereka dalam organisasi merasa tidak puas dan kurang termotivasi dalam pekerjaannya. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan fenomena yang telah banyak diteliti dan diakui dalam bidang manajemen sumber daya manusia (Hendri, 2019; Otache & Inekwe, 2022; Valaei & Jiroudi, 2016).

Tabel 1.2
Peringkat KPI Kantor Cabang di Wilayah Makassar September 2023

PERINGKAT KPI BRANCH OFFICE : SEPTEMBER 2023

Kantor Wilayah Makassar

No	Branch Office	TOTAL FIN	TOTAL CUST	SKOR TOTAL	RANK BY RO	Agustus		Delta Rank	Delta Skor	
						Rank	Skor			
1	WATAMPONE	102.9%	107.2%	104.2%	1	2	101.4%	▲	1	2.88%
2	SAUMLAKI	104.0%	102.5%	103.6%	2	1	103.0%	▼	(1)	0.62%
3	RANTEPAO	103.7%	99.0%	102.5%	3	5	100.2%	▲	2	2.28%
4	SIDRAP	100.9%	103.7%	101.7%	4	7	99.9%	▲	3	1.73%
5	MAJENE	99.2%	105.9%	101.0%	5	19	93.9%	▲	14	7.09%
6	MASAMBA	102.2%	95.6%	100.5%	6	6	100.1%	■	-	0.42%
7	MAMUJU	97.5%	106.2%	100.2%	7	3	100.4%	▼	(4)	-0.23%
8	MAROS	100.9%	96.7%	99.8%	8	4	100.3%	▼	(4)	-0.53%
9	WATANSOPENG	101.9%	93.7%	99.8%	9	17	95.2%	▲	8	4.62%
10	BAU-BAU	97.0%	105.7%	99.7%	10	8	99.8%	▼	(2)	-0.16%
11	SENGKANG	98.1%	100.4%	98.7%	11	9	99.3%	▼	(2)	-0.59%
12	PALOPO	100.3%	92.1%	97.8%	12	13	97.6%	▲	1	0.21%
13	JENEPONTO	98.8%	93.6%	97.5%	13	14	96.9%	▲	1	0.58%
14	AMBON	99.6%	88.8%	96.3%	14	11	98.2%	▼	(3)	-1.95%
15	MASOHI	99.9%	85.5%	96.1%	15	10	98.5%	▼	(5)	-2.42%
16	ENREKANG	97.7%	91.4%	96.1%	16	21	92.5%	▲	5	3.56%
17	KENDARI SAMRATULANGI	95.3%	97.7%	96.0%	17	12	97.7%	▼	(5)	-1.72%
18	SUNGGUMINASA	97.0%	88.2%	94.3%	18	15	96.8%	▼	(3)	-2.54%
19	MAKASSAR AHMAD YANI	90.6%	100.8%	93.7%	19	18	94.2%	▼	(1)	-0.44%
20	PANGKEP	96.5%	84.7%	93.4%	20	16	96.5%	▼	(4)	-3.09%
21	BANTAENG	94.6%	89.9%	93.4%	21	26	91.1%	▲	5	2.28%
22	RAHA	94.9%	85.9%	92.5%	22	20	93.3%	▼	(2)	-0.79%
23	SINJAI	91.8%	94.0%	92.4%	23	30	89.4%	▲	7	2.96%
24	BENTENG SELAYAR	94.2%	82.9%	91.2%	24	29	89.6%	▲	5	1.63%
25	PARE-PARE	91.2%	91.2%	91.2%	25	32	88.0%	▲	7	3.18%
26	LANGGUR	91.9%	85.1%	90.2%	26	24	91.5%	▼	(2)	-1.35%
27	KOLAKA	94.0%	78.6%	90.0%	27	28	90.8%	▲	1	-0.87%
28	POLEWALI	91.1%	85.2%	89.6%	28	25	91.2%	▼	(3)	-1.62%
29	KENDARI BY PASS	93.4%	80.0%	89.3%	29	23	91.7%	▼	(6)	-2.36%
30	MAKASSAR SOMBA OPU	87.4%	93.1%	89.1%	30	22	91.8%	▼	(8)	-2.67%
31	PINRANG	90.2%	86.0%	89.1%	31	27	90.9%	▼	(4)	-1.80%
32	PULAU ARU	88.3%	91.0%	89.0%	32	36	86.7%	▲	4	2.26%
33	TAKALAR	84.5%	99.3%	88.4%	33	33	87.9%	■	-	0.46%
34	BARRU	87.7%	90.3%	88.3%	34	31	88.2%	▼	(3)	0.18%
35	BULUKUMBA	86.8%	84.3%	86.2%	35	34	87.1%	▼	(1)	-0.89%
36	PANAKKUKANG	82.6%	87.6%	84.1%	36	35	87.0%	▼	(1)	-2.83%
37	TAMALANREA	74.0%	61.1%	70.1%	37	37	70.7%	■	-	-0.66%

Sumber: Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar (2023)

Tabel 1.3
Peringkat KPI Kantor Cabang di Wilayah Makassar Oktober 2023

PERINGKAT KPI BRANCH OFFICE : OKTOBER 2023

Kantor Wilayah Makassar

No	Branch Office	TOTAL FIN	TOTAL CUST	SKOR TOTAL	RANK BY RO	September		Delta Rank	Delta Skor
						Rank	Skor		
1	SAUMLAKI	103.6%	106.3%	104.3%	1	2	103.6%	▲ 1	0.72%
2	WATAMPONE	102.7%	107.1%	104.0%	2	1	104.2%	▼ (1)	-0.21%
3	RANTEPAO	104.1%	101.6%	103.4%	3	3	102.5%	■ -	0.91%
4	SIDRAP	101.1%	106.0%	102.3%	4	4	101.7%	■ -	0.67%
5	MASAMBA	102.1%	101.9%	102.1%	5	6	100.5%	▲ 1	1.57%
6	MAJENE	98.8%	106.4%	100.8%	6	5	101.0%	▼ (1)	-0.21%
7	MAROS	100.3%	101.6%	100.6%	7	8	99.8%	▲ 1	0.81%
8	PALOPO	99.9%	101.8%	100.5%	8	12	97.8%	▲ 4	2.72%
9	BAU-BAU	96.8%	106.5%	99.8%	9	10	99.7%	▲ 1	0.07%
10	JENEPONTO	99.4%	100.3%	99.6%	10	13	97.5%	▲ 3	2.16%
11	MASOHI	100.2%	97.5%	99.5%	11	15	96.1%	▲ 4	3.39%
12	SENGKANG	97.7%	104.2%	99.4%	12	11	98.7%	▼ (1)	0.75%
13	WATANSOPENG	100.5%	94.6%	99.0%	13	9	99.8%	▼ (4)	-0.83%
14	KENDARI SAMRATULANGI	98.3%	100.1%	98.8%	14	17	96.0%	▲ 3	2.83%
15	MAMUJU	97.1%	100.8%	98.2%	15	7	100.2%	▼ (8)	-1.95%
16	BANTAENG	96.3%	98.6%	96.9%	16	21	93.4%	▲ 5	3.53%
17	AMBON	99.1%	91.2%	96.7%	17	14	96.3%	▼ (3)	0.36%
18	SUNGGUMINASA	97.3%	94.6%	96.5%	18	18	94.3%	■ -	2.19%
19	ENREKANG	97.0%	89.5%	95.1%	19	16	96.1%	▼ (3)	-1.01%
20	PANGKEP	96.0%	90.1%	94.5%	20	20	93.4%	■ -	1.03%
21	LANGGUR	92.1%	100.5%	94.3%	21	26	90.2%	▲ 5	4.10%
22	MAKASSAR AHMAD YANI	90.2%	103.3%	94.2%	22	19	93.7%	▼ (3)	0.47%
23	RAHA	94.2%	93.2%	93.9%	23	22	92.5%	▼ (1)	1.38%
24	POLEWALI	90.6%	101.7%	93.5%	24	28	89.6%	▲ 4	3.89%
25	SINJAI	90.5%	100.9%	93.2%	25	23	92.4%	▼ (2)	0.85%
26	BENTENG SELAYAR	92.6%	92.0%	92.5%	26	24	91.2%	▼ (2)	1.22%
27	PARE-PARE	90.5%	97.0%	92.2%	27	25	91.2%	▼ (2)	1.01%
28	KOLAKA	95.0%	84.3%	92.2%	28	27	90.0%	▼ (1)	2.20%
29	BARRU	87.0%	106.0%	92.0%	29	34	88.3%	▲ 5	3.64%
30	PINRANG	89.5%	93.3%	90.5%	30	31	89.1%	▲ 1	1.45%
31	KENDARI BY PASS	93.5%	79.7%	89.3%	31	29	89.3%	▼ (2)	-0.04%
32	PULAU ARU	88.7%	88.8%	88.7%	32	32	89.0%	■ -	-0.26%
33	MAKASSAR SOMBA OPU	86.3%	91.6%	88.0%	33	30	89.1%	▼ (3)	-1.15%
34	TAKALAR	84.0%	98.1%	87.7%	34	33	88.4%	▼ (1)	-0.68%
35	BULUKUMBA	85.0%	91.4%	86.6%	35	35	86.2%	■ -	0.47%
36	PANAKKUKANG	84.0%	88.9%	85.5%	36	36	84.1%	■ -	1.38%
37	TAMALANREA	73.7%	63.4%	70.5%	37	37	70.1%	■ -	0.46%

Sumber: Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar (2023)

Tabel 1.4
Peringkat KPI Kantor Cabang di Wilayah Makassar November 2023

PERINGKAT KPI BRANCH OFFICE : NOVEMBER 2023

Kantor Wilayah Makassar

No	Branch Office	TOTAL FIN	TOTAL CUST	SKOR TOTAL	RANK BY RO	Oktober		Delta Rank	Delta Skor	
						Rank	Skor			
1	RANTEPAO	104.2%	105.6%	104.6%	1	3	103.4%	▲	2	1.19%
2	WATAMPONE	102.7%	107.3%	104.1%	2	2	104.0%	▬	-	0.06%
3	SAUMLAKI	102.8%	106.0%	103.6%	3	1	104.3%	▼	(2)	-0.70%
4	MASAMBA	102.0%	106.3%	103.1%	4	5	102.1%	▲	1	1.08%
5	SIDRAP	100.7%	106.0%	102.1%	5	4	102.3%	▼	(1)	-0.24%
6	MAJENE	99.4%	105.9%	101.1%	6	6	100.8%	▬	-	0.31%
7	PALOPO	100.0%	102.2%	100.7%	7	8	100.5%	▲	1	0.18%
8	MASOHI	100.2%	101.2%	100.4%	8	11	99.5%	▲	3	0.93%
9	MAROS	99.9%	101.0%	100.1%	9	7	100.6%	▼	(2)	-0.48%
10	WATANSOPENG	99.4%	101.9%	100.0%	10	13	99.0%	▲	3	1.09%
11	JENEPONTO	99.6%	98.4%	99.3%	11	10	99.6%	▼	(1)	-0.31%
12	BAU-BAU	96.2%	106.1%	99.3%	12	9	99.8%	▼	(3)	-0.50%
13	BANTAENG	95.6%	107.7%	98.8%	13	16	96.9%	▲	3	1.87%
14	SENGKANG	97.5%	102.0%	98.7%	14	12	99.4%	▼	(2)	-0.74%
15	KENDARI SAMRATULANGI	97.5%	100.4%	98.4%	15	14	98.8%	▼	(1)	-0.47%
16	MAMUJU	96.1%	103.2%	98.3%	16	15	98.2%	▼	(1)	0.03%
17	AMBON	97.6%	94.5%	96.6%	17	17	96.7%	▬	-	-0.03%
18	SUNGGUMINASA	96.1%	97.1%	96.4%	18	18	96.5%	▬	-	-0.10%
19	ENREKANG	98.0%	91.6%	96.3%	19	19	95.1%	▬	-	1.27%
20	KOLAKA	96.7%	92.6%	95.6%	20	28	92.2%	▲	8	3.41%
21	PANGKEP	95.9%	93.0%	95.1%	21	20	94.5%	▼	(1)	0.68%
22	MAKASSAR AHMAD YANI	90.1%	103.2%	94.1%	22	22	94.2%	▬	-	-0.09%
23	POLEWALI	90.5%	102.6%	93.7%	23	24	93.5%	▲	1	0.22%
24	RAHA	93.3%	93.8%	93.4%	24	23	93.9%	▼	(1)	-0.46%
25	BARRU	87.4%	106.2%	92.3%	25	29	92.0%	▲	4	0.30%
26	PARE-PARE	89.7%	97.9%	91.8%	26	27	92.2%	▲	1	-0.37%
27	LANGGUR	89.3%	97.9%	91.5%	27	21	94.3%	▼	(6)	-2.74%
28	BENTENG SELAYAR	91.2%	89.7%	90.8%	28	26	92.5%	▼	(2)	-1.64%
29	SINJAI	90.2%	92.3%	90.8%	29	25	93.2%	▼	(4)	-2.44%
30	PINRANG	89.0%	93.7%	90.2%	30	30	90.5%	▬	-	-0.28%
31	KENDARI BY PASS	94.5%	80.4%	90.2%	31	31	89.3%	▬	-	0.91%
32	MAKASSAR SOMBA OPU	86.9%	91.5%	88.3%	32	33	88.0%	▲	1	0.32%
33	PULAU ARU	87.9%	87.4%	87.8%	33	32	88.7%	▼	(1)	-0.93%
34	BULUKUMBA	84.0%	95.5%	87.0%	34	35	86.6%	▲	1	0.35%
35	TAKALAR	83.1%	96.7%	86.6%	35	34	87.7%	▼	(1)	-1.08%
36	PANAKKUKANG	85.6%	88.9%	86.6%	36	36	85.5%	▬	-	1.09%
37	TAMALANREA	73.0%	69.3%	71.9%	37	37	70.5%	▬	-	1.35%

Sumber: Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar (2023)

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan dukungan penelitian sebelumnya, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar?
3. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar?
4. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar?
7. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka diuraikan tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis tingkat pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar.
2. Untuk menganalisis tingkat pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar.
3. Untuk menganalisis tingkat pengaruh antara variabel penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar.
4. Untuk menganalisis tingkat pengaruh antara variabel penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar.
5. Untuk menganalisis tingkat pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar.
6. Untuk menganalisis tingkat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar?

7. Untuk menganalisis tingkat pengaruh antara penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar?

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian

- 1) Penelitian ini membantu dalam memahami tingkat pengaruh kepemimpinan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan meneliti hubungan ini, perbankan dapat mengidentifikasi tipe kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat membantu manajemen dalam merancang strategi kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan.
- 2) Penelitian ini dapat membantu dalam mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Dengan memahami hubungan ini, manajemen dapat menyadari betapa pentingnya tingkat kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat menjadi dasar untuk mengimplementasikan program dan inisiatif yang bertujuan meningkatkan kepuasan kerja sebagai cara untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.
- 3) Hubungan antara kepemimpinan dan penilaian kinerja,

kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, maka hasil penelitian ini dapat membantu manajemen dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif. Manajemen dapat memanfaatkan temuan penelitian untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dalam organisasi, termasuk pelatihan dan pengembangan kepemimpinan bagi para pemimpin. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

- 4) Hasil penelitian ini dapat memberikan temuan bagi manajemen sumber daya manusia dalam mengambil keputusan terkait kebijakan dan program karyawan. Hasil penelitian ini dapat membantu manajemen dalam menentukan jenis penilaian kinerja yang paling sesuai untuk mengukur kinerja karyawan dengan akurat dan adil.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pendahuluan: Menguraikan latar belakang dengan prinsip *das sein* dan *das sollen* yang didukung oleh fakta-fakta empiris dan penelitian sebelumnya. Kemudian dirumuskan masalah penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.
- 2) Tinjauan Pustaka: Membahas tentang landasan teori yang mencakup seluruh variabel dalam penelitian ini seperti kepemimpinan, penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan kinerja individu. Bagian ini juga menguraikan dengan rinci tentang penelitian terdahulu yang sesuai dengan hubungan antar variabel.
- 3) Kerangka konseptual dan hipotesis: Menguraikan secara sistematis tentang alur pemikiran secara teoritis dan empiris dari seluruh variabel kepemimpinan, penilaian kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja individu. Selanjutnya merumuskan seluruh hipotesis penelitian.
- 4) Metode Penelitian: Menguraikan metode-metode dalam penelitian ini mencakup jenis penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan

Teori kepemimpinan dalam organisasi mencakup beragam pendekatan dan model yang berusaha untuk memahami dan menjelaskan peran kepemimpinan dalam mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan Bersama (Ismail et al., 2022; Sismiati et al., 2022). Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam manajemen organisasi karena pemimpin berperan dalam membentuk budaya kerja, mengambil keputusan strategis, menggerakkan tim, serta mencapai kinerja yang diinginkan (Keller, 2006). Berikut ini diuraikan beberapa teori yang menjadi dasar dalam penelitian ini khususnya pada variabel kepemimpinan.

Pertama: Teori Kepemimpinan Behavioral, menekankan pada perilaku pemimpin daripada sifat-sifat alami mereka. Teori Kepemimpinan Behavioral adalah pendekatan yang berfokus pada perilaku pemimpin daripada sifat-sifat alami atau bawaan mereka. Teori ini menekankan pada pandangan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pendekatan perilaku yang tepat. Tujuan utama dari teori ini adalah mengidentifikasi perilaku pemimpin yang paling efektif dalam mencapai tujuan organisasi dan memotivasi anggota tim. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pendekatan perilaku yang tepat. Berdasarkan teori ini, ada dua gaya

kepemimpinan utama: kepemimpinan transformasional (transformational leadership) yang berfokus pada inspirasi dan pengaruh positif, dan kepemimpinan transaksional (transactional leadership) yang berfokus pada memberikan hadiah dan sanksi sebagai bentuk penghargaan dan hukuman. Dengan menekankan pada perilaku dan tindakan konkret pemimpin, teori ini memberikan pandangan bahwa kepemimpinan bukanlah sesuatu yang diberikan secara alami, tetapi dapat dipelajari, diasah, dan ditingkatkan melalui pengalaman, pelatihan, dan pengembangan. Pemimpin yang memahami teori ini dapat lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi berbagai situasi dan tantangan kepemimpinan dalam organisasi (Samimi et al., 2020).

Kedua: Teori Kepemimpinan Kontingensi, berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi tergantung pada situasi dan kondisi tertentu dalam organisasi. Teori Kepemimpinan Kontingensi adalah pendekatan yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi tergantung pada situasi dan kondisi tertentu dalam organisasi. Dalam teori ini, diakui bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan tunggal yang cocok untuk semua situasi atau organisasi. Sebaliknya, pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan dan karakteristik anggota tim, tugas, dan lingkungan kerja yang dihadapi. Dalam teori ini, efektivitas pemimpin tergantung pada kemampuan mereka untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan n

dan karakteristik anggota tim, tugas, dan lingkungan kerja (Schaubroeck et al., 2007).

Faktor-faktor situasional yang dipertimbangkan dalam teori ini adalah hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan tingkat kekuasaan posisi pemimpin. (1) Hubungan Pemimpin-Anggota, dengan mengukur sejauh mana anggota tim merasa puas dan puas dengan hubungan mereka dengan pemimpin. Jika hubungan pemimpin-anggota positif, gaya kepemimpinan hubungan lebih efektif. Apabila hubungan pemimpin-anggota negatif, gaya kepemimpinan tugas lebih efektif; (2) Struktur tugas, mengukur tingkat ketegasan dan ketentuan tugas. Jika tugas-tugas terstruktur dengan baik, gaya kepemimpinan tugas lebih efektif. Jika tugas-tugas tidak terstruktur dengan baik, gaya kepemimpinan hubungan lebih efektif; (3) Tingkat kekuasaan posisi pemimpin, mengukur sejauh mana kekuasaan dan otoritas formal pemimpin. Jika pemimpin memiliki tingkat kekuasaan yang tinggi, gaya kepemimpinan tugas lebih efektif. Jika pemimpin memiliki tingkat kekuasaan yang rendah, gaya kepemimpinan hubungan lebih efektif (Gil et al., 2005).

Ketiga: Teori Kepemimpinan Karismatik, menekankan pada peran karisma dalam kepemimpinan. Pemimpin karismatik memiliki kemampuan untuk mengilhami, mempengaruhi, dan memotivasi anggota organisasi dengan kekuatan kepribadian dan visi mereka. Pemimpin karismatik dianggap sebagai model peran dan menjadi sumber inspirasi bagi para pengikut. Keempat: Teori Kepemimpinan Transformasional: melihat

kepemimpinan sebagai proses transformasi yang melibatkan pemimpin untuk mendorong, memotivasi, dan menggerakkan anggota organisasi menuju pencapaian tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional mempengaruhi anggota organisasi dengan memberikan dorongan emosional, memberdayakan mereka, dan mendorong kreativitas dan inovasi. Kelima: Teori Kepemimpinan Servant, menekankan pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi anggota organisasi. Pemimpin yang menganut teori kepemimpinan servant berfokus pada membantu anggota tim mencapai potensi mereka dan memenuhi kebutuhan mereka untuk mencapai tujuan bersama. Keenam: Teori Kepemimpinan Transaksional, melihat kepemimpinan sebagai transaksi antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transaksional menggunakan insentif dan hukuman sebagai bentuk motivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Choi et al., 2016; Gao & Jiang, 2019; Graves et al., 2019).

Setiap teori kepemimpinan tersebut memberikan wawasan yang berbeda tentang karakteristik, perilaku, dan gaya pemimpin yang efektif dalam organisasi. Tidak ada teori kepemimpinan tunggal yang menggambarkan seluruh kompleksitas kepemimpinan dalam organisasi. Sebagai gantinya, pemimpin dan manajemen dapat menggabungkan dan mengadaptasi berbagai teori kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan konteks organisasi dan situasi yang dihadapi.

Terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan yang dikemukakan (Dian Dania Apriyanti et al, 2022)

1. Keahlian Pengambilan Keputusan, yaitu pendekatan terstruktur yang ditemui dan mengatasi aktivitas yang sesuai perkiraan itu merupakan hal yang benar untuk dilakukan.
2. Keahlian Memotivasi, merupakan daya pendorong utama yang membuat seseorang memaksimalkan kapasitasnya secara umum, baik tenaga maupun waktu untuk melakukan berbagai aktivitas secara baik sehingga untuk menyelesaikan komitmennya dalam menggapai tujuan suatu perusahaan.
3. Keahlian Komunikasi, yaitu kecakapan dan kecerdikan pengutaraan suatu amanat maupun pikiran pada orang lain dengan tujuan untuk mempelajari apa yang ditujukan sekaligus ataupun tidak sekaligus.
4. Keahlian Membimbing Bawahan, yaitu membimbing bawahan perlu dimiliki seorang pemimpin untuk mengajak orang lain menuruti kemauannya dengan kekuatan pribadi atau jabatannya secara efektif.
5. Tanggung Jawab, yaitu kesadaran akan harapan tertentu sangat penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin, mempunyai tanggung jawab pada karyawannya merupakan kewajiban yang wajib dilakukan oleh pemimpin dalam menanggung segala sesuatu permasalahan.
6. Keahlian Mengatur Emosi, yaitu keahlian mengatur emosi bagian yang diperlukan untuk keberhasilan suatu tujuan perusahaan.

2.2. Penilaian Kinerja

Salah satu upaya yang dilakukan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan adalah *performance appraisal*, yang disebut juga penilaian prestasi kerja, penilaian pelaksanaan pekerjaan, penilaian kondite, dan sebagainya, kebutuhan akan penilaian prestasi kerja bertujuan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas kinerja, kendala serta sikap karyawan dalam kaitannya dengan keberadaan karyawan dalam suatu organisasi.. Menurut Rivai dan Basri dalam Januari (2015) “penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan”. Sedangkan Menurut Dessler dalam Syahyuni (2018) menyimpulkan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan / atau di masa lalu relative standar kerjanya. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik. Menurut Mathis dan Jackson dalam Evita (2017) “Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jikadibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Menurut Rivai dan Basri dalam Januari (2015)

“penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan”.

Sedangkan Menurut Dessler dalam Syahyuni (2018) menyimpulkan bahwa: Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan / atau di masa lalu relative standar kerjanya. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Evita (2017) “Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Penilaian kinerja adalah pendekatan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur, mengevaluasi, dan mengelola kinerja karyawan dalam mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta mengidentifikasi aspek perbaikan yang diperlukan (J.B. Govaerts et al., 2013). Teori yang

mendasari variabel penilaian kinerja adalah *performance feedback theory* (PFT).

Performance feedback theory (PFT) adalah teori yang mengkaji bagaimana organisasi merespons umpan balik terhadap kinerja. Asal usul dari PFT dapat ditemukan dalam pendekatan *Carnegie School* (Rhee et al., 2020). PFT secara eksplisit memosisikan dirinya sebagai bagian dari “*Behavioral Theory of the Firm* (Teori Perilaku Perusahaan)” (BTOF). PFT memiliki banyak persamaan dengan BTOF. Konsep utama dalam teori ini adalah umpan balik kinerja, tingkat aspirasi, dan respons atau daya tanggap. Tingkat aspirasi mengacu pada tingkat kinerja minimum yang dianggap memuaskan oleh pengambil keputusan, yang berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi kinerja. Terdapat dua jenis tingkat aspirasi yang umum digunakan, pertama: tingkat historis yang didasarkan pada kinerja organisasi sebelumnya; dan kedua: tingkat sosial yang didasarkan pada kinerja organisasi sejenis yang sebanding, yang secara umum semua organisasi lain yang aktif dalam perusahaan. Perbandingan kinerja aktual dengan tingkat aspirasi merupakan umpan balik kinerja (Ye, 2022). Bergantung pada apakah umpan balik kinerja menguntungkan, yaitu melebihi tingkat aspirasi, sehingga PFT menganalisis respons dan tingkat respons yang berbeda.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menilai sejauh mana karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, memenuhi standar kinerja, dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Penilaian Kinerja adalah

proses evaluasi dan pengukuran kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan standar kinerja yang telah ditetapkan. Tujuan dari penilaian kinerja ini meliputi berbagai aspek yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia dan keberlanjutan kesuksesan organisasi. Beberapa tujuan utama dari penilaian kinerja, seperti penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan mencapai tujuan dan standar kinerja yang telah ditetapkan. Hasil penilaian ini membantu manajemen dalam memahami sejauh mana karyawan berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Tujuan penilaian kinerja berikutnya adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Informasi ini membantu manajemen dalam memahami potensi dan kapabilitas karyawan, serta area perbaikan yang mungkin diperlukan (Van Wart, 2003).

Penilaian kinerja memberikan dasar untuk merencanakan dan menyusun program pengembangan karyawan. Informasi tentang kebutuhan pengembangan individu membantu dalam menyediakan pelatihan dan pembinaan yang relevan dan efektif. Hasil penilaian kinerja menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi dan kenaikan gaji. Karyawan yang berhasil dalam penilaian kinerja sering dianggap sebagai calon potensial untuk posisi lebih tinggi dan mendapatkan insentif kenaikan gaji.

Penilaian kinerja memberikan landasan bagi manajemen untuk memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang

berprestasi dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi. Penghargaan ini dapat berupa pujian, pengakuan publik, atau bonus kinerja. Penilaian kinerja juga digunakan untuk mengidentifikasi kinerja yang buruk atau di bawah standar. Karyawan yang tidak mencapai standar kinerja dapat diberikan perhatian lebih lanjut, dukungan, atau tindakan perbaikan yang sesuai (Pan et al., 2010).

Hasil penilaian kinerja dapat memberikan petunjuk apakah karyawan memenuhi syarat untuk tetap berada di organisasi atau memerlukan tindakan perbaikan atau penggantian. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan. Dengan mengevaluasi kinerja karyawan, manajemen dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan mengadopsi strategi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Penilaian kinerja yang adil dan objektif dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi karena mereka merasa diakui dan dihargai atas upaya kerja. Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk perencanaan penggajian dan pemberian bonus berdasarkan kinerja karyawan. Karyawan yang berhasil mencapai tujuan dan standar kinerja biasanya berhak mendapatkan insentif yang lebih besar. Standar kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Standar ini dapat mencakup target hasil kerja, kualitas hasil kerja, perilaku kerja, dan kompetensi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan.

Penilaian kinerja dapat dilakukan secara periodik, seperti setiap tahun atau setiap beberapa bulan, atau dalam waktu tertentu yang telah ditentukan oleh organisasi. Periodisitas ini memungkinkan manajemen untuk melacak perkembangan kinerja karyawan dari waktu ke waktu dan memberikan umpan balik secara teratur. Hasil penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam manajemen sumber daya manusia, termasuk pengambilan keputusan terkait promosi, penilaian kinerja, pengembangan karir, pengakuan, penghargaan, dan perencanaan pelatihan.

Pendekatan penilaian kinerja

Beberapa pendekatan dapat digunakan dalam melaksanakan kegiatan penilaian kinerja pegawai. Kreitner dan Kinicki dalam Priansa (2017:64) mengklasifikasikan penilaian kinerja menjadi tiga pendekatan utama, yaitu :

Tabel 2.1
Pendekatan Penilaian Kerja

No	Pendekatan	Penjelasan
1	Pendekatan karakteristik (<i>trait</i>)	Pendekatan penilaian kinerja yang lebih terfokus pada orang. Pendekatan ini melakukan perengkingan terhadap karakteristik individu. Misalnya, inisiatif, loyalitas dan kemampuan pengambilan keputusan. Pendekatan ini memiliki kelemahan karena ketidakjelasan kinerja yang diukur secara nyata.
2	Pendekatan Perilaku (<i>behaviour</i>)	Pendekatan ini lebih terfokus pada proses melakukan kinerja yang didasarkan atas perilaku yang tampak dan mendukung kinerja pegawai.
3	Pendekatan Hasil (<i>outcomes</i>)	Pendekatan yang terfokus pada pncapaian atau pembentukan produk. Metode penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan hasil misalnya manajemen berdasarkan tujuan atau <i>Management By Objective</i> (MBO)

(Sumber : Kreitner & Kinicki, 2001)

Dimensi Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja dilakukan dengan melalui beberapa komponen atau faktor-faktor penilaian. Masing-masing komponen memiliki bobot atau nilai tersendiri yang telah ditentukan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diemban oleh suatu perusahaan. Menurut Kasmir dalam Ainnisya (2018:134) untuk memudahkan pemahaman komponen penilaian yang umum diberikan adalah:

1. Absensi

Merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Jumlah kehadiran karyawan akan mempengaruhi kinerjanya, artinya jika kehadiran sesuai aturan atau standar yang telah ditetapkan maka kinerjanya dihitung baik atau baik sekali. Demikian pula sebaliknya jika tinggat kehadirannya kurang tentu pengaruh kinerjanya kurang baik atau buruk. Dampak dari kinerja ini dapat mempengaruhi kompensasi.

2. Kejujuran

Merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sama seperti halnya dengan absensi, kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus dibuat. Penilaian terhadap kejujuran karyawan biasanya dilakukan dengan indikator yaitu perbuatan dan komunikasi. Masing-masing indikator dinilai kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan suatu nilai tertentu. Makin memenuhi standar kejujuran maka akan memengaruhi kinerja demikian pula sebaliknya.

3. Tanggung Jawab

Adalah karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya. Tanggung jawab tersebut dapat berupa kerugian langsung akibat dari perbuatannya atau kerugian tidak langsung.

4. Kemampuan (hasil kerja)

Merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.

5. Loyalitas

Merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan perusahaan. Loyalitas seorang karyawan dapat pula dilihat dari pernah tidaknya seseorang melakukan pengkhianatan misalnya dengan memberikan informasi rahasia perusahaan kepada pihak lain.

6. Kepatuhan

Merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan dan ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan yang sudah diperintahkan.

7. Kerjasama

Merupakan saling membantu diantara karyawan baik antar bagian atau dengan bagian lain. Kerjasama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan

8. Kepemimpinan artinya yang dinilai adalah kemampuan seseorang dalam memimpin.

Evaluasi kinerja karyawan harus dilakukan secara terbuka, jujur dan objektif. Artinya penilai harus menganalisis seluruh aspek yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Evaluasi yang dilakukan secara menyeluruh terbuka, jujur dan objektif akan mampu menghasilkan informasi-informasi yang sangat bermanfaat bagi organisasi dan individu karyawan. Langkah-langkah penilaian kinerja karyawan menurut Suparyadi (2015) adalah:

1. Melakukan pengukuran pencapaian sasaran-sasaran yang ditetapkan.
2. Apabila terdapat sebagian atau seluruh sasaran yang tidak sesuai dengan yang telah ditentukan, maka dilakukan evaluasi terhadap perilaku atas tindakan- tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Evaluasi akan mendapatkan dua kemungkinan informasi, yaitu karyawan sudah melakukan pekerjaannya dengan baik dan pelaksanaan pekerjaan belum baik.
3. Apabila ternyata karyawan sudah melakukan pekerjaannya dengan baik, tetapi sasaran-sasaran yang telah ditetapkan tidak tercapai,

maka dapat disimpulkan bahwa menjadi penyebab tidak tercapainya sasaran adalah faktor situasi lingkungan strategis.

4. Apabila karyawan melakukan pekerjaannya tidak sesuai dengan yang seharusnya, maka yang menjadi penyebab dapat datang dari kompetensi yang tidak sesuai dengan spesifikasi pekerjaan atau kurangnya dukungan organisasional.
5. Selanjutnya evaluasi terus dilakukan untuk mengidentifikasi aspek-aspek kompetensi atau dukungan organisasional yang menjadi penyebab tidak tercapainya sasaran, apakah aspek kompetensi intelektual, emosional dan spiritual, atau pimpinan, rekan kerja, peraturan dan kebijakan organisasi.

Syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian menurut Cascio dalam Suwatno (2016) sebagai berikut:

1. Penilai (*Supervisor*)

Mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus-menerus, merumuskan kinerja karyawan secara objektif dan memberikan umpan balik bagi karyawan.

2. Keterkaitan (*Relavance*)

Megukur keakuratan atau kecermatan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan karyawan yang berprestasi dan yang

tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi karyawan.

3. Keterandalan (*Reliability*)

Mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.

4. Kepraktisan (*Practicality*)

Mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.

5. Dapat diterima (*Acceptability*)

Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya.

Mengkomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

\

2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah persepsi subjektif karyawan tentang sejauh mana mereka merasa puas, bahagia, dan terpenuhi dengan pekerjaan mereka dan lingkungan kerja di dalam organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi individu terhadap seberapa baik harapan, keinginan, dan kebutuhan dipenuhi melalui pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja adalah hal penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat mempengaruhi kinerja, produktivitas, dan retensi karyawan. Jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka

merasa termotivasi (Judge et al., 2001). Menurut Kreitner dan Kinicki (2001;271) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang positif dan optimis atas penilaian hasil kerja dan pengalaman kerja (Padmanabhan, 2021). Menurut Robbins (2003;78) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Natalia, dkk 2021). Kepuasan kerja adalah membandingkan apa yang diharapkan dan diterima oleh karyawan dari perusahaan (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang kompleks, reaksi ini muncul yang berkaitan dengan keinginan, harapan, tuntutan dari pekerjaan yang berhubungan dengan realitas, situasi kerja, rekan kerja, gaji atau upah, berkaitan dengan faktor fisik dan psikologis yang dirasakan oleh itu sendiri sehingga menimbulkan perasaan senang, perasaan puas atau tidak puas (Sutrisno, 2017). Indikator kepuasan kerja seperti supervise, lingkungan kerja, promosi, teman sekerja yang mendukung, pekerjaan yang secara mental menantang dan imbalan berupa upah atau gaji (Yuniarsih, 2018).

Kepuasan kerja dapat dilihat melalui sembilan aspek, yakni gaji (pay), tunjangan (fringe benefits), sifat kerja (nature of work), promosi

(promotion), komunikasi (communication), kondisi operasi (operating conditions), hadiah kontingen (contingent rewards), pengawasan (supervision), dan rekan kerja (coworkers). Faktor penting dalam menjaga produktivitas dan kinerja perusahaan adalah job satisfaction karyawan. Perasaan puas dengan pekerjaannya cenderung dapat mendorong karyawan untuk memiliki motivasi dan kreativitas yang lebih tinggi, serta lebih berkomitmen dalam mencapai tujuan perusahaan.

Silaban dan Margaretha (2021) menjelaskan bahwa penciptaan dan penjagaan *job satisfaction* pada karyawan penting untuk dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini dikarenakan dampak positif akan dapat dirasakan oleh perusahaan apabila karyawannya merasa puas terkait pekerjaannya. Kepuasan kerja sangatlah penting bagi perusahaan karena dapat mengurangi tingkat ketidakhadiran serta jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan, juga dapat meningkatkan produktivitas karyawan (Sururin et al., 2020).

Kondisi kerja mencakup aspek-aspek fisik dan psikologis lingkungan kerja, seperti fasilitas, keamanan, dan kenyamanan. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Lingkungan kerja mencakup budaya organisasi, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta dukungan dari pimpinan. Lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Gaji dan manfaat yang adil serta pengakuan atas kontribusi karyawan juga berkontribusi terhadap tingkat

kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui cenderung lebih puas dengan pekerjaan. Kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karir adalah faktor penting dalam kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan maju dalam karir mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan. Rasa memiliki kendali atau otonomi atas pekerjaan dan tugas-tugas yang diemban juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki lebih banyak kendali terhadap pekerjaan mereka cenderung lebih puas dengan hasil kerja. Persepsi tentang adanya perlakuan yang adil dan kesetaraan dalam kesempatan dan penghargaan juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil dan setara cenderung lebih puas dengan lingkungan kerja (Mathew & Nair, 2022).

Beberapa teori utama yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain: Teori Gerakan-Higiene (Two-Factor Theory) oleh Frederick Herzberg. Teori ini mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Faktor-faktor yang menciptakan kepuasan (gerakan) adalah faktor-faktor intrinsik yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri, seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan (higiene) adalah faktor-faktor ekstrinsik yang terkait dengan lingkungan kerja, seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan (Valaei & Jiroudi, 2016).

Teori Harapan-Kepercayaan-Nilai (Expectancy Theory) oleh Victor Vroom. Teori ini berfokus pada persepsi karyawan tentang hubungan antara upaya kerja, kinerja, dan hasil yang diharapkan. Menurut teori ini, karyawan akan merasa puas jika mereka percaya bahwa upaya kerja mereka akan mengarah pada kinerja yang baik, dan kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Faktor-faktor seperti penghargaan, promosi, dan pengakuan dianggap sebagai hasil yang diinginkan (Savolainen, 2018).

Vroom berpendapat bahwa motivasi untuk mencapai tujuan tergantung pada tiga faktor utama: harapan (expectancy), instrumentalitas, dan valensi. Harapan merujuk pada keyakinan individu bahwa tindakan tertentu akan menghasilkan hasil yang diinginkan atau mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks motivasi kerja, harapan menggambarkan sejauh mana seorang karyawan percaya bahwa upaya kerjanya akan menghasilkan kinerja yang baik. Jika seorang karyawan percaya bahwa tindakan kerjanya akan menghasilkan hasil yang positif, maka harapan tersebut akan meningkatkan motivasi untuk berusaha lebih keras. Instrumentalitas adalah persepsi individu tentang hubungan antara kinerja dan hasil yang diinginkan, seperti hadiah, pengakuan, promosi, atau bonus. Ini mengacu pada keyakinan karyawan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan konsekuensi yang diinginkan. Jika seorang karyawan percaya bahwa kinerja yang baik akan diikuti dengan hadiah atau konsekuensi positif lainnya, maka instrumentalitas ini akan meningkatkan

motivasi. Valensi adalah nilai atau tingkat pentingnya hasil atau konsekuensi tertentu bagi individu. Ini mengacu pada tingkat keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu atau menerima konsekuensi tertentu. Jika hasil atau konsekuensi tersebut memiliki nilai positif atau dianggap penting oleh karyawan, maka valensi ini akan meningkatkan motivasi (Ali et al., 2014).

Teori Kepuasan Kerja Sosial-Kognitif oleh Locke. Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh perbandingan antara ekspektasi individu tentang pekerjaan yang diharapkan dan persepsi mereka tentang hasil sebenarnya yang mereka terima. Jika hasil yang diterima sesuai atau melebihi harapan, maka tingkat kepuasan akan tinggi. Teori ini didasarkan pada pendekatan sosial-kognitif, yang menekankan peran keyakinan, pengalaman, dan pengamatan sosial dalam membentuk perilaku dan sikap individu. Dalam konteks kepuasan kerja, teori ini berfokus pada bagaimana karyawan membentuk pandangan mereka tentang pekerjaan dan bagaimana pandangan ini mempengaruhi tingkat kepuasan yang mereka rasakan (Alonderiene & Majauskaite, 2016).

Teori ini berpendapat bahwa keyakinan atau harapan individu tentang pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja. Keyakinan ini mencakup harapan tentang sejauh mana pekerjaan akan memenuhi kebutuhan, nilai-nilai, dan tujuan individu. Jika karyawan percaya bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai mereka,

mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan tersebut. Teori ini juga menekankan pentingnya persepsi karyawan tentang kinerja mereka dan penguatan yang diterima sebagai akibat dari kinerja tersebut. Penguatan ini dapat berupa pengakuan, hadiah, promosi, dan kesempatan pengembangan karir. Jika karyawan merasa bahwa kinerja mereka diakui dan dihargai, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Teori ini juga mempertimbangkan peran perbandingan sosial dalam membentuk kepuasan kerja. Karyawan seringkali membandingkan kinerja dan penguatan mereka dengan karyawan lain di tempat kerja atau dengan norma-norma sosial yang ada. Jika karyawan merasa bahwa kinerja dan penguatan mereka lebih baik daripada yang diharapkan atau lebih baik daripada rekan kerja lainnya, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan (Hilton et al., 2023).

Teori ini juga menekankan pentingnya kontrol pribadi atau otonomi dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa memiliki kendali atau otonomi atas tugas mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan tersebut. Teori ini juga menganggap pentingnya persepsi karyawan tentang adanya keadilan dalam lingkungan kerja dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil dan memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik cenderung lebih puas dengan pekerjaan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001; 225) yaitu sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk

menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.4. Kinerja Individu

Kinerja Individu adalah kerangka konseptual yang mencoba untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang individu dalam lingkungan kerja. Kinerja individu merujuk pada tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka (Soenanto et al., 2020). Teori ini melibatkan berbagai variabel yang dapat mempengaruhi kinerja individu. Konsep kinerja individu dalam organisasi merujuk pada tingkat efektivitas dan efisiensi seorang individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan kerja. Kinerja individu menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki dampak langsung pada kesuksesan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Huang & Yuan, 2022).

Kinerja individu merujuk pada hasil dan pencapaian seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja individu dapat diukur dalam berbagai aspek, termasuk produktivitas, kualitas kerja, inisiatif, dan tingkat kontribusi terhadap tujuan organisasi (Sulaiman, 2022a). Kinerja individu bertujuan untuk menilai sejauh mana karyawan dapat mencapai sasaran dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tujuan kinerja individu mencakup meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas produk atau

layanan, meminimalkan kesalahan, dan mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Pengukuran kinerja individu melibatkan proses evaluasi dan pengukuran hasil kerja karyawan. Metode pengukuran kinerja individu dapat berupa penilaian kualitatif dan kuantitatif, serta umpan balik dari rekan kerja, atasan, atau pelanggan (Riketta, 2002).

Kinerja individu memiliki dampak langsung pada keberhasilan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Sulaiman, 2022b). Kinerja individu yang baik dapat meningkatkan efisiensi operasional, kualitas produk atau layanan, dan kepuasan pelanggan. Sebaliknya, kinerja individu yang buruk dapat menyebabkan kesalahan, penurunan produktivitas, dan ketidakpuasan pelanggan. Pengelolaan kinerja individu melibatkan perencanaan, pengawasan, dan pengembangan kinerja karyawan. Manajer perlu mengidentifikasi tujuan kinerja, memberikan umpan balik yang teratur, memberikan dukungan dan sumber daya, serta mengidentifikasi peluang pengembangan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Hirschi & Spurk, 2021).

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja sendiri adalah hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Job performance/kinerja adalah tingkat produktivitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku

yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi role-stress dan konflik kerja/non-kerja. (Babin & Boles, 1998), sementara Robbins (1996: 259) mengatakan bahwa kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Lijan Poltak Sinambela, dkk (2011: 136), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja menurut Maier (1965) yang dikutip oleh Asad (1991) adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankannya. Gilbert (1977) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan kinerja menurut Prawiro Suntoro (1999), dalam buku Merry Dandian Panji mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Pengakuan dan penghargaan atas kinerja individu yang baik merupakan faktor motivasi yang kuat bagi karyawan. Pengakuan dan penghargaan dapat berupa pujian, hadiah, penghargaan, atau kesempatan promosi. Kinerja individu adalah aspek penting dalam mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi. Kinerja individu dipengaruhi oleh berbagai faktor dan dapat diukur melalui berbagai

metode. Pengelolaan kinerja individu yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memberikan perhatian khusus pada pengelolaan kinerja individu dan menerapkan strategi dan praktik yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Beberapa teori kinerja individu antara lain, teori Motivasi-Higiene (Two-Factor Theory) oleh Frederick Herzberg. Teori Motivasi-Higiene adalah teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Teori ini menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dapat dibagi menjadi dua kelompok: faktor motivasi dan faktor higiene. Faktor Motivasi adalah faktor-faktor intrinsik yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri dan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor-faktor ini termasuk pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan pribadi, dan kemajuan dalam pekerjaan. Faktor Higiene adalah faktor-faktor ekstrinsik yang terkait dengan lingkungan kerja dan dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak dipenuhi. Faktor-faktor ini termasuk gaji, kebijakan perusahaan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kondisi kerja, dan keamanan kerja. Menurut teori ini, untuk meningkatkan kinerja individu, manajemen perlu memastikan adanya faktor-faktor motivasi yang memadai, sambil memenuhi faktor-faktor higiene yang diperlukan (Dipboye, 2018).

Teori Tujuan (Goal-Setting Theory) oleh Edwin A. Locke. Teori Tujuan menyatakan bahwa memberikan tujuan yang jelas dan menantang kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja dan motivasi mereka. Tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu memberikan arah yang jelas bagi karyawan dan memotivasi mereka untuk mencapainya. Teori ini menekankan pentingnya partisipasi karyawan dalam proses penetapan tujuan, karena karyawan yang terlibat dalam menetapkan tujuan mereka cenderung lebih berkomitmen untuk mencapainya (Hackman & Oldham, 1976).

Teori Penguatan (Reinforcement Theory) oleh B.F. Skinner. Teori Penguatan menyatakan bahwa perilaku karyawan dipengaruhi oleh penguatan atau hukuman yang diterima sebagai akibat dari perilaku tersebut. Jika karyawan menerima penguatan positif, seperti pengakuan, hadiah, atau penguatan positif lainnya setelah menunjukkan kinerja yang baik, mereka cenderung akan mengulangi perilaku tersebut. Sebaliknya, penguatan negatif atau hukuman dapat mengurangi atau menghentikan perilaku tersebut. Penerapan teori ini melibatkan identifikasi perilaku yang diinginkan dan memberikan penguatan positif untuk mendorong karyawan untuk terus menunjukkan perilaku tersebut (Farrukh et al., 2022).

Menurut Mathis dan Jackson dalam Kaswan (2015:155-156) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

1. Kemampuan individu melakukan pekerjaan
 - a. Talenta

- b. Keterampilan
 - c. Kecerdasan
 - d. Pengetahuan
 - e. Minat
 - f. Karakteristik
 - g. Kepribadian
2. Usaha yang dilakukan
- a. Motivasi
 - b. Etika kerja
 - c. Kehadiran
 - d. Pergantian pegawai
 - e. Desain pekerjaan
3. Dukungan organisasi
- a. Pelatihan dan pengembangan
 - b. Peralatan dan teknologi
 - c. Manajemen dan rekan kerja

2.5. Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini menjadi landasan empiris untuk penelitian terkait dengan kinerja karyawan, rincian penelitian sebelumnya disajikan sebagai berikut.

2.5.1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

(Siswanto & Yuliana, 2022) meneliti kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja: peran mediasi kepercayaan dan kekompakan tim. Tujuan penelitian untuk menyelidiki peran kepercayaan dan kekompakan tim sebagai variabel mediasi untuk mentransmisikan pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Metodologi: penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 405 responden. Responden adalah guru dan staf sekolah di Jawa Timur, Indonesia. Data dianalisis dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Temuan: kepercayaan dan kekompakan tim sepenuhnya memediasi hubungan antara pengaruh ideal terhadap kepuasan kerja. Selain itu, pengaruh idealisasi, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja.

(Pawirosumarto et al., 2017) meneliti pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan Parador Hotels and Resorts Indonesia. Tujuan penulisan studi ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Metodologi: populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Parador Hotels and Resorts Indonesia yang berjumlah 642 orang. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin, dan pertimbangan sampel Structural Equation

Modeling (SEM) adalah sebesar 200 karyawan. Sebanyak 179 kuesioner dikembalikan dan dikirim untuk dianalisis. Pengambilan sampel stratifikasi proporsional digunakan untuk teknik pengambilan sampel, dan elemen sampel ditentukan dengan metode pengambilan sampel aksidental. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM–Partial Least Square dengan perangkat lunak IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS) Statistics 22.0 dan program WarpPLS 3.0. Temuan: hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan bukan merupakan variabel mediasi.

(Alwali & Alwali, 2022a) meneliti hubungan antara kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan kinerja: uji peran mediasi kepuasan kerja. Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja kerja antara dokter di rumah sakit umum Irak. Studi ini juga menentukan peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kecerdasan emosional dan prestasi kerja. Lebih lanjut mengungkap peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pekerjaan. Sebagai dokter yang membentuk sebagian besar profesional perawatan kesehatan, kinerja mereka di tempat kerja sangat penting dalam menentukan kepuasan pasien terkait

kualitas perawatan. Metodologi: pendekatan kuantitatif dengan pemodelan persamaan struktural melalui kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) dan estimasi bootstrap digunakan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan. Sebanyak 157 tanggapan digunakan dalam analisis data. Temuan: bukti dari studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja. Studi ini juga memberikan bukti bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi positif dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja kerja. Demikian pula, kepuasan kerja memiliki efek mediasi positif pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja antara dokter di rumah sakit umum Irak.

(Hilton et al., 2023) meneliti dimensi kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi: efek mediasi kepuasan kerja. Tata kelola perusahaan yang buruk dilaporkan berkontribusi secara signifikan terhadap krisis keuangan 2017/2018 di Ghana. Karena kepemimpinan adalah konsep vital dalam sistem tata kelola perusahaan, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dan berhipotesis bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan semacam itu. Metodologi: penelitian ini mengadopsi pendekatan penelitian kuantitatif dengan desain survei cross-sectional yang digunakan untuk mengumpulkan data dari 300 karyawan sampel purposive dari lima bank umum terpilih. Data dianalisis menggunakan PROCESS versi 3.4.1. Temuan: hasilnya menunjukkan bahwa pertimbangan individual adalah dimensi kepemimpinan

transformasional dominan yang dipraktikkan oleh supervisor dan manajer di bank komersial terpilih. Sekali lagi, keempat dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dan pengaruh tersebut secara signifikan dimediasi oleh kepuasan kerja.

(Alonderiene & Majauskaite, 2016) meneliti gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja di institusi pendidikan tinggi. Meskipun kepemimpinan ditemukan berdampak pada sikap dan kinerja pengikut, ada kesenjangan dalam studi kepemimpinan di PT, terutama mengingat Lithuania. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mempelajari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi (PT). Metodologi: untuk menyelidiki masalah yang disebutkan sebelumnya, penelitian empiris kuantitatif yang representatif dilakukan pada tahun 2013. Studi ini mencakup 72 anggota fakultas dan sepuluh pengawas dari universitas negeri dan swasta Lithuania. Survei dilakukan untuk memeriksa bagaimana gaya kepemimpinan pengawas mempengaruhi kepuasan kerja fakultas dan membandingkan pendapat pengawas dan bawahan. Temuan: penelitian empiris mengungkapkan pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja fakultas dimana gaya kepemimpinan pelayanan ditemukan memiliki dampak positif signifikan tertinggi terhadap kepuasan kerja fakultas sementara gaya kepemimpinan otokrat kontrol memiliki dampak terendah.

2.5.2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

(Hermawati & Mas, 2017) meneliti efek mediasi kualitas kehidupan kerja, keterlibatan kerja, dan perilaku kewargaan organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan transglobal terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari studi ini adalah untuk memperoleh bukti empiris, menganalisis dan menjelaskan efek mediasi dari kualitas kehidupan kerja (QWL), keterlibatan retensi pekerjaan dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) pada hubungan antara kepemimpinan transglobal dan kinerja karyawan. Metodologi: populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai koperasi berprestasi di Provinsi Jawa Timur. Metode yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis komponen struktural umum. Temuan: temuan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel mediasi QWL, keterlibatan kerja dan OCB pada kepemimpinan transglobal berpengaruh terhadap kinerja pegawai koperasi di Jawa Timur. Temuan ini tidak sejalan dengan Teori Kepemimpinan oleh Sharkey et al. (2012), dan menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan transglobal dan kinerja karyawan. Studi ini menemukan perlunya perhatian dalam variabel intervensi/mediasi seperti QWL, keterlibatan kerja dan OCB sehubungan dengan hubungan antara kepemimpinan transglobal dan kinerja karyawan.

(Pazetto et al., 2023) meneliti tentang pemberdayaan kepemimpinan untuk kinerja kontekstual: serial mediasi dukungan organisasi dan komitmen. Tujuan: studi ini menganalisis, dari perspektif

teori pertukaran sosial, pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap kinerja kontekstual yang dimediasi oleh persepsi dukungan organisasi (POS) dan komitmen organisasi afektif (AOC). Metodologi: Survei dilakukan terhadap 182 karyawan Perusahaan Terbaik untuk Bekerja di Brasil. Analisis data dilakukan dengan model persamaan struktural (SEM) dan analisis komparatif kualitatif fuzzy set (fsQCA). Temuan: hasil menunjukkan bahwa pemberdayaan kepemimpinan secara langsung memengaruhi kinerja kontekstual yang lebih tinggi dan secara tidak langsung melalui mediasi AOC, tetapi tidak melalui POS. Mediasi serial menegaskan bahwa variabel model mempromosikan diri satu sama lain untuk akhirnya mendorong kinerja yang lebih tinggi. Selanjutnya, semua solusi untuk memperoleh kinerja kontekstual yang tinggi antara lain pemberdayaan kepemimpinan dalam dimensi kepercayaan terhadap kinerja tinggi karyawan.

(Pio, 2022) meneliti tentang pengaruh mediasi kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja dalam hubungan kepemimpinan spiritual dengan kinerja karyawan. Tujuan: penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi terhadap quality of work life (QWL) dan kepuasan kerja dalam hubungan kepemimpinan spiritual dengan kinerja karyawan yang dilakukan pada tenaga keperawatan rumah sakit swasta di Sulawesi Utara. Metodologi: penelitian ini berfokus pada rumah sakit swasta di Sulawesi Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat yang bekerja di tiga rumah sakit yang menjadi objek penelitian yang

berjumlah 292 orang. Analisis model persamaan struktural (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, peneliti menyajikan data dengan mendeskripsikan data yang telah diurutkan atau diorganisasikan dan dokumen yang diperoleh dan dinyatakan secara ilmiah. Temuan: Pertama, kepemimpinan spiritual tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Kedua, kualitas kehidupan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja karyawan. Diberikan koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan spiritual akan menyebabkan semakin tinggi kinerja karyawan jika dimediasi kualitas kehidupan kerja juga semakin tinggi. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan tidak signifikan (dengan koefisien positif), menunjukkan bahwa Quality of Worklife sebagai moderator murni, artinya kepemimpinan spiritual memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan, hanya jika karyawan tersebut memiliki kualitas kehidupan kerja. Ketiga, Quality of Worklife sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja karyawan. Diberikan koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan spiritual akan menyebabkan semakin tinggi kinerja karyawan jika dimediasi kepuasan kerja juga semakin tinggi. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual

terhadap kinerja karyawan tidak signifikan (dengan koefisien positif), menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja sebagai moderator murni artinya kepemimpinan spiritual memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan, hanya jika karyawan tersebut memiliki kualitas kehidupan kerja.

(Alwali & Alwali, 2022b) meneliti hubungan antara kecerdasan emosional, transformasional. Studi ini menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja kerja antara dokter di rumah sakit umum Irak. Ini juga menentukan peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kecerdasan emosional dan prestasi kerja. Lebih lanjut mengungkap peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pekerjaan. Sebagai dokter yang membentuk sebagian besar profesional perawatan kesehatan, kinerja mereka di tempat kerja sangat penting dalam menentukan kepuasan pasien terkait kualitas perawatan. Metodologi: pendekatan kuantitatif dengan pemodelan persamaan struktural melalui kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) dan estimasi bootstrap digunakan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan. Sebanyak 157 tanggapan digunakan dalam analisis data. Temuan: bukti dari studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja. Studi ini juga memberikan bukti bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi positif dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja kerja. Demikian pula, kepuasan kerja memiliki efek mediasi positif pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja antara dokter di rumah sakit umum Irak.

(Kia et al., 2019) meneliti pengaruh kepemimpinan etis dan kinerja peran karyawan: Peran mediasi identifikasi organisasi, orientasi pelanggan, iklim layanan, dan iklim etis. Dengan latar belakang Royal Commission into Misconduct in the Banking, Superannuation and Finance Services Industry di Australia, studi tentang kepemimpinan etis ini tepat waktu. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji efek mediasi dari identifikasi organisasi, perilaku berorientasi pelanggan, iklim layanan dan iklim etis pada hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja peran karyawan. Metodologi: hipotesis diuji menggunakan studi survei dua gelombang terhadap 233 pegawai bank di Australia. Temuan: bukti dari penelitian menunjukkan bahwa identifikasi organisasi, iklim pelayanan dan iklim etika memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja peran karyawan. Efek mediasi yang diusulkan dari orientasi pelanggan tidak didukung. Namun, kepemimpinan etis berhubungan positif dengan perilaku berorientasi pelanggan di kalangan karyawan.

2.5.3. Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja

(Brefo-Manuh & Anlesinya, 2023a) meneliti tentang keadilan penilaian kinerja dan sikap kerja petugas kesehatan di Ghana. Tujuan: literatur yang ada terutama meneliti keadilan organisasi atau penilaian kinerja terhadap sikap karyawan, studi yang menilai pengaruh keadilan penilaian kinerja (PAJ) terhadap sikap kerja karyawan sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh PAJ

terhadap sikap kerja karyawan (kepuasan kerja dan komitmen karyawan) dengan menggunakan wawasan empiris dari petugas kesehatan di Ghana. Metodologi: Studi ini mengumpulkan data dari 302 pekerja di enam institusi layanan kesehatan terpilih dan menggunakan metode regresi berganda dan mediasi bootstrapping untuk analisis. Temuan: penelitian ini menemukan bahwa PAJ interpersonal dan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi PAJ distributif menunjukkan hasil positif yang tidak signifikan. Kemudian, sementara PAJ distributif dan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan, PAJ interpersonal tidak signifikan. Selain itu, kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara komitmen karyawan dan tiga dimensi PAJ.

(Poon, 2004) meneliti pengaruh politik penilaian kinerja pada kepuasan kerja dan niat berpindah. Terdapat bukti bahwa peringkat kinerja sering dimanipulasi untuk tujuan politik. Penelitian ini menguji pengaruh persepsi karyawan terhadap motif politik dalam penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan niat mereka untuk berhenti menggunakan data survei dari sampel karyawan kerah putih yang heterogen (N=127) dari berbagai organisasi. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa ketika karyawan menganggap peringkat kinerja dimanipulasi karena bias pribadi penilai dan niat untuk menghukum bawahan, mereka mengungkapkan kepuasan kerja yang berkurang, yang pada gilirannya menyebabkan niat yang lebih besar untuk berhenti dari pekerjaan mereka. Manipulasi

peringkat untuk tujuan motivasi, bagaimanapun, tidak berpengaruh pada kepuasan kerja dan niat berpindah.

(Lai-Bennejean & Beitelspacher, 2021) meneliti dampak atribusi kinerja tenaga penjualan yang bias dan tidak bias terhadap kepuasan kerja: konsep kepuasan yang salah atribut. Studi ini bertujuan untuk menyelidiki area yang kurang diteliti, dampak dari atribusi kausal (yaitu stabilitas kausal dan atribusi terkait/tidak terkait perusahaan) pada kepuasan kerja tenaga penjualan setelah penilaian kinerja. Metodologi: sebuah pre-test dan studi eksperimental antara subjek menguji pengaruh persepsi yang akurat atau bias dari atribusi kausal pada kepuasan kerja tenaga penjualan. Data yang dikumpulkan dari 209 tenaga penjualan memberikan bukti bahwa mereka membuat kesalahan atribusi perseptual dalam penilaian hasil kinerja yang mereka capai atau tidak capai. Temuan: ketika wiraniaga dengan benar mengaitkan kinerja mereka, stabilitas kausal memengaruhi kepuasan kerja mereka. Namun, atribusi terkait perusahaan mempengaruhi kepuasan mereka hanya dalam kasus hasil kinerja yang buruk. Seperti yang diharapkan, wiraniaga yang membuat atribusi bias mengalami kepuasan atau ketidakpuasan yang salah atau "tidak beralasan", tingkat kepuasan yang lebih tinggi atau lebih rendah daripada yang akan dialami seandainya mereka membuat atribusi kausal yang tepat.

(Ong Kelly et al., 2008) meneliti penilaian guru dan hasilnya di sekolah dasar Singapura. Tujuan dari studi ini adalah untuk menguji

atribut dari sistem penilaian kinerja yang digunakan untuk guru sekolah dasar di Singapura, dan bagaimana atribut tersebut mempengaruhi kepuasan dengan sistem penilaian, stres yang dialami dengan sistem penilaian, sikap terhadap bonus kinerja, kepuasan kerja dan motivasi, dan kerja sama yang dirasakan di antara para guru. Metodologi: data diperoleh dari survei guru sekolah dasar di Singapura (n=85). Para peneliti menggunakan analisis faktor untuk mengidentifikasi faktor atribut sistem penilaian dan faktor sikap dan persepsi guru, dan kemudian menggunakan regresi berganda bertahap untuk menghubungkan atribut sistem penilaian dengan sikap dan persepsi guru. Temuan: menunjukkan bahwa keadilan sistem penilaian kinerja dan kejelasan kriteria penilaian berhubungan dengan kepuasan yang lebih besar dengan sistem penilaian, sikap yang lebih positif terhadap bonus kinerja, dan kepuasan kerja dan motivasi yang lebih tinggi. Menggunakan kriteria penilaian yang dapat dikontrol dikaitkan dengan kepuasan yang lebih besar dengan sistem penilaian, lebih sedikit stres yang dialami dengan sistem penilaian, dan kepuasan kerja dan motivasi yang lebih tinggi. Terakhir, guru yang melaporkan kepercayaan yang lebih besar pada penilai mereka dan penilaian yang lebih positif terhadap kredibilitas penilai mereka juga melaporkan lebih banyak kerja sama di antara guru di sekolah.

2.5.4. Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan

(He et al., 2023) meneliti hubungan penilaian tantangan-hambatan karyawan terhadap AI dengan kinerja layanan: pengaruh pembuatan pekerjaan, ketidakamanan pekerjaan, dan pengetahuan AI. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi asosiasi yang menghubungkan penilaian tantangan-hambatan karyawan terhadap kecerdasan buatan (AI) dengan kinerja layanan sambil mempertimbangkan peran mediasi ganda dari pembuatan pekerjaan dan ketidakamanan pekerjaan, serta peran moderasi pengetahuan AI. Metodologi: sebuah survei diberikan kepada sampel 297 karyawan industri jasa. Penelitian ini menguji semua hipotesis dengan Mplus 8.0. Temuan: Studi ini menegaskan bahwa penilaian tantangan terhadap AI memiliki pengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja layanan melalui job crafting (proses motivasi), sedangkan penilaian hambatan terhadap AI memiliki pengaruh negatif tidak langsung terhadap kinerja layanan melalui ketidakamanan pekerjaan (proses regangan). Sementara itu, pengetahuan AI, yang berfungsi sebagai sumber daya pribadi utama, dapat memperkuat dampak positif penilaian tantangan terhadap AI dalam pembuatan pekerjaan dan penilaian hambatan terhadap AI dalam ketidakamanan kerja.

(Brefo-Manuh & Anlesinya, 2023b) meneliti keadilan penilaian kinerja dan sikap kerja petugas kesehatan di Ghana. Literatur yang ada terutama meneliti keadilan organisasi atau penilaian kinerja terhadap sikap karyawan, studi yang menilai pengaruh keadilan penilaian kinerja

(PAJ) terhadap sikap kerja karyawan sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh PAJ terhadap sikap kerja karyawan (kepuasan kerja dan komitmen karyawan) dengan menggunakan wawasan empiris dari petugas kesehatan di Ghana. Metodologi: Studi ini mengumpulkan data dari 302 pekerja di enam institusi layanan kesehatan terpilih dan menggunakan metode regresi berganda dan mediasi bootstrapping untuk analisis. Temuan: penelitian ini menemukan bahwa PAJ interpersonal dan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi PAJ distributif menunjukkan hasil positif yang tidak signifikan. Kemudian, sementara PAJ distributif dan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan, PAJ interpersonal tidak signifikan. Selain itu, kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara komitmen karyawan dan tiga dimensi PAJ.

2.5.5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

(Alwali & Alwali, 2022c) meneliti hubungan antara kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan kinerja: uji peran mediasi kepuasan kerja. Studi ini menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja kerja antara dokter di rumah sakit umum Irak. Studi ini juga menentukan peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kecerdasan emosional dan prestasi kerja. Lebih lanjut mengungkap peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kepemimpinan

transformasional dan kinerja pekerjaan. Sebagai dokter yang membentuk sebagian besar profesional perawatan kesehatan, kinerja mereka di tempat kerja sangat penting dalam menentukan kepuasan pasien terkait kualitas perawatan. Metodologi: pendekatan kuantitatif dengan pemodelan persamaan struktural melalui kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) dan estimasi bootstrap digunakan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan. Sebanyak 157 tanggapan digunakan dalam analisis data. Temuan: temuan dari studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja. Studi ini juga memberikan bukti bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi positif dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja kerja. Demikian pula, kepuasan kerja memiliki efek mediasi positif pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja antara dokter di rumah sakit umum Irak.

(Soomro & Shah, 2019) meneliti pengaruh orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Tujuan dari studi ini adalah untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Metodologi: Studi ini adalah pendekatan kuantitatif, yang didasarkan pada data cross-sectional. Secara total, 326 kasus yang dapat digunakan diproses untuk menyimpulkan hasil melalui model persamaan struktural. Temuan: hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap

kinerja karyawan. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi, sedangkan budaya organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Di sisi lain, orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Hendri, 2019) meneliti pengaruh mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan. Tujuan studi ini adalah untuk menguji pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh pembelajaran organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan, pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PTPN XIII (Perseroan Terbatas) di Kalimantan Barat. Metodologi: populasi dalam penelitian ini mengacu pada seluruh karyawan PTPN XIII (Perseroan Terbatas) di Kalimantan Barat, dengan kriteria karyawan berasal dari golongan III–IV (populasi akses). Besar sampel ditentukan dengan menggunakan pendekatan partial least square yaitu 10 kali ukuran indikator formatif yaitu kepuasan kerja dengan lima indikator ditambah kinerja karyawan dengan delapan indikator, sehingga total menjadi $13 \times 10 = 130$ karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik proporsional random sampling, yaitu berdasarkan wilayah kerja (tiga wilayah kerja: Kantor Pusat, Kabupaten Kalbar I dan

Kabupaten Kalbar II). Temuan: *learning organization* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Valaei & Jiroudi, 2016) meneliti pengaruh kepuasan kerja dan kinerja kerja di industri media: Aplikasi sinergis dari *partial least squares path modelling*. Tujuan dari studi ini adalah untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan di industri media serta peran variabel demografis, yaitu usia, jenis kelamin, pendapatan, status perkawinan, dan tingkat pendidikan sebagai moderator kategoris dalam hal ini. Hubungan. Metodologi: sebanyak 220 kuesioner valid dikumpulkan dari karyawan di industri media Malaysia untuk menguji kebaikan model fit, ketidakpastian tanda, model pengukuran, dan hubungan struktural antara konstruksi. Menggunakan pemodelan jalur *partial least squares* (PLS), studi ini memperkenalkan pendekatan pemodelan persamaan struktural lengkap dengan menerapkan pemodelan komposit lanjutan ADANCO 1.1 dan SmartPLS 3.2.3. Analisis PLS-multi-group diterapkan untuk menguji heterogenitas data dan menguji hipotesis pada variabel moderasi. Temuan: pembayaran, promosi, pengawasan, kondisi operasi, rekan kerja, dan sifat pekerjaan ditemukan kondusif untuk prestasi kerja karyawan, di antaranya rekan kerja menghasilkan koefisien jalur tertinggi diikuti oleh kondisi operasi, pembayaran, dan promosi. Hipotesis tentang

hubungan antara tunjangan, imbalan kontinjensi, komunikasi, dan prestasi kerja ditolak. Usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan ditemukan sebagai moderator hubungan antara aspek kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan.

(Otache & Inekwe, 2022) meneliti hubungan antara kepuasan kerja, niat berpindah dan kinerja dosen politeknik Nigeria dengan gelar doctor. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja, niat berpindah dan kinerja dosen politeknik Nigeria dengan PhD dan untuk menguji secara empiris hubungan antara mereka. Metodologi: Penelitian ini mengadopsi desain penelitian deskriptif korelasional. Dengan demikian, kuesioner yang dilaporkan sendiri secara online digunakan untuk mengumpulkan data primer dari sampel yang dipilih secara sengaja dari 167 dosen politeknik Nigeria dengan gelar PhD. Statistik deskriptif dan PLS-SEM digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan. Temuan: hasil deskriptif menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang rendah, tingkat niat berpindah yang tinggi dan tingkat kinerja moderat dosen politeknik Nigeria dengan gelar PhD. Model struktural menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja dosen politeknik Nigeria dengan PhD. Selain itu, analisis lebih lanjut menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan niat berpindah dan antara niat berpindah dan kinerja dosen politeknik Nigeria dengan PhD.

Rangkuman penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini sebagai berikut.

Tabel 2.1 Rangkuman penelitian terdahulu

No	Judul Artikel dan Peneliti (Tahun)	Konstruk				Metodologi	Hasil Penelitian
		Kepemimpinan	Penilaian kinerja	Kepuasan kerja	Kinerja individu		
1.	Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness (Siswanto & Yuliana, 2022)*	√	—	√	—	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 405 responden. Responden adalah guru dan staf sekolah di Jawa Timur, Indonesia. Data dianalisis dengan menggunakan Partial Least Square (PLS)	Kepercayaan dan kekompakan tim sepenuhnya memediasi hubungan antara pengaruh ideal terhadap kepuasan kerja. Selain itu, pengaruh idealisasi, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja.
2.	The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job	√	—	√	—	Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Parador Hotels and Resorts	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya

	<p>satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia (Pawirosumarto et al., 2017)*</p>				<p>Indonesia yang berjumlah 642 orang. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin, dan pertimbangan sampel Structural Equation Modeling (SEM) adalah sebesar 200 karyawan. Sebanyak 179 kuesioner dikembalikan dan dikirim untuk dianalisis. Pengambilan sampel stratifikasi proporsional digunakan untuk teknik pengambilan sampel, dan elemen sampel ditentukan dengan metode pengambilan sampel aksidental.</p>	<p>organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan bukan merupakan variabel mediasi.</p>
--	---	--	--	--	--	--

						Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM–Partial Least Square dengan perangkat lunak IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS) Statistics 22.0 dan program WarpPLS 3.0.	
3.	The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction (Alwali & Alwali, 2022a)	√	—	√	—	Pendekatan kuantitatif dengan pemodelan persamaan struktural melalui kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) dan estimasi bootstrap digunakan untuk menguji hipotesis	Bukti dari studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja. Studi ini juga memberikan bukti bahwa kepuasan kerja memainkan peran

						yang dikembangkan. Sebanyak 157 tanggapan digunakan dalam analisis data.	mediasi positif dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja kerja. Demikian pula, kepuasan kerja memiliki efek mediasi positif pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja antara dokter di rumah sakit umum Irak.
4.	The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction (Hilton et al., 2023)	√	—	√	—	Penelitian ini mengadopsi pendekatan penelitian kuantitatif dengan desain survei cross-sectional yang digunakan untuk mengumpulkan data dari 300 karyawan sampel	Hasilnya menunjukkan bahwa pertimbangan individual adalah dimensi kepemimpinan transformasional dominan yang dipraktikkan oleh supervisor dan manajer di bank

						<p>purposive dari lima bank umum terpilih. Data dianalisis menggunakan PROCESS versi 3.4.1.</p>	<p>komersial terpilih. Sekali lagi, keempat dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dan pengaruh tersebut secara signifikan dimediasi oleh kepuasan kerja.</p>
5.	<p>Leadership style and job satisfaction in higher education institutions (Alonderiene & Majauskaite, 2016)</p>	√	—	√	—	<p>Studi ini mencakup 72 anggota fakultas dan sepuluh pengawas dari universitas negeri dan swasta Lithuania. Survei dilakukan untuk memeriksa bagaimana gaya kepemimpinan pengawas</p>	<p>Penelitian empiris mengungkapkan pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja fakultas dimana gaya kepemimpinan pelayanan ditemukan memiliki dampak positif signifikan tertinggi</p>

						mempengaruhi kepuasan kerja fakultas dan membandingkan pendapat pengawas dan bawahan.	terhadap kepuasan kerja fakultas sementara gaya kepemimpinan otokrat kontrol memiliki dampak terendah.
6.	Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance (Hermawati & Mas, 2017)*	√	—	—	√	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai koperasi berprestasi di Provinsi Jawa Timur. Metode yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis komponen struktural umum. Temuan: temuan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel mediasi	Temuan ini tidak sejalan dengan Teori Kepemimpinan oleh Sharkey et al. (2012), dan menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan transglobal dan kinerja karyawan. Studi ini menemukan perlunya perhatian dalam variabel intervensi/mediasi seperti QWL, keterlibatan kerja dan OCB sehubungan dengan hubungan antara

						QWL, keterlibatan kerja dan OCB pada kepemimpinan transglobal berpengaruh terhadap kinerja pegawai koperasi di Jawa Timur.	kepemimpinan transglobal dan kinerja karyawan.
7.	Empowering leadership for contextual performance: serial mediation of organizational support and commitment (Pazetto et al., 2023)	√	—	—	√	Survei dilakukan terhadap 182 karyawan Perusahaan Terbaik untuk Bekerja di Brasil. Analisis data dilakukan dengan model persamaan struktural (SEM) dan analisis komparatif kualitatif fuzzy set (fsQCA).	Hasil menunjukkan bahwa pemberdayaan kepemimpinan secara langsung memengaruhi kinerja kontekstual yang lebih tinggi dan secara tidak langsung melalui mediasi AOC, tetapi tidak melalui POS. Mediasi serial menegaskan bahwa variabel model mempromosikan diri satu sama lain untuk akhirnya

							mendorong kinerja yang lebih tinggi. Selanjutnya, semua solusi untuk memperoleh kinerja kontekstual yang tinggi antara lain pemberdayaan kepemimpinan dalam dimensi kepercayaan terhadap kinerja tinggi karyawan.
8.	The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance (Pio, 2022)*	√	—	—	√	Penelitian ini berfokus pada rumah sakit swasta di Sulawesi Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat yang bekerja di tiga rumah sakit yang menjadi objek penelitian yang berjumlah 292 orang.	Pertama, kepemimpinan spiritual tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Kedua, kualitas kehidupan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja karyawan.

					<p>Analisis model persamaan struktural (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, peneliti menyajikan data dengan mendeskripsikan data yang telah diurutkan atau diorganisasikan dan dokumen yang diperoleh dan dinyatakan secara</p>	<p>Diberikan koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan spiritual akan menyebabkan semakin tinggi kinerja karyawan jika dimediasi kualitas kehidupan kerja juga semakin tinggi. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan tidak signifikan (dengan koefisien positif), menunjukkan bahwa Quality of Worklife sebagai moderator murni, artinya kepemimpinan</p>
--	--	--	--	--	---	---

						ilmiah.	n spiritual memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan, hanya jika karyawan tersebut memiliki kualitas kehidupan kerja. Ketiga, Quality of Worklife sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja karyawan. Diberikan koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan spiritual akan menyebabkan semakin tinggi kinerja karyawan jika
--	--	--	--	--	--	---------	---

							dimediasi kepuasan kerja juga semakin tinggi. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan tidak signifikan (dengan koefisien positif), menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja sebagai moderator murni artinya kepemimpinan spiritual memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan, hanya jika karyawan tersebut memiliki kualitas kehidupan kerja.
9.	Relationship between emotional intelligence,	√	—	—	√	Pendekatan kuantitatif dengan pemodelan	Bukti dari studi menunjukkan bahwa

	transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction (Alwali & Alwali, 2022b)					persamaan struktural melalui kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) dan estimasi bootstrap digunakan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan. Sebanyak 157 tanggapan digunakan dalam analisis data.	kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja. Studi ini juga memberikan bukti bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi positif dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja kerja. Demikian pula, kepuasan kerja memiliki efek mediasi positif pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja antara dokter di rumah sakit umum Irak.
10.	Ethical leadership and employee in-role	√	—	—	√	Hipotesis diuji menggunakan studi	Bukti dari penelitian menunjukkan bahwa

	performance (Kia et al., 2019)					survei dua gelombang terhadap 233 pegawai bank di Australia.	identifikasi organisasi, iklim pelayanan dan iklim etika memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja peran karyawan. Efek mediasi yang diusulkan dari orientasi pelanggan tidak didukung. Namun, kepemimpinan etis berhubungan positif dengan perilaku berorientasi pelanggan di kalangan karyawan.
11.	Performance appraisal justice and work attitudes of health-care workers in Ghana (Brefo-Manuh & Anlesinya, 2023a)*	—	√	√	—	Studi ini mengumpulkan data dari 302 pekerja di enam institusi layanan kesehatan terpilih dan menggunakan metode	Penelitian ini menemukan bahwa PAJ interpersonal dan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan

						regresi berganda dan mediasi bootstrapping untuk analisis.	kerja, tetapi PAJ distributif menunjukkan hasil positif yang tidak signifikan. Kemudian, sementara PAJ distributif dan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan, PAJ interpersonal tidak signifikan. Selain itu, kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara komitmen karyawan dan tiga dimensi PAJ.
12.	Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention (Poon, 2004)	—	√	√	—	Data survei dari sampel karyawan kerah putih yang heterogen (N=127) dari berbagai organisasi.	Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa ketika karyawan menganggap peringkat kinerja dimanipulasi karena bias

							<p>pribadi penilai dan niat untuk menghukum bawahan, mereka mengungkapkan kepuasan kerja yang berkurang, yang pada gilirannya menyebabkan niat yang lebih besar untuk berhenti dari pekerjaan mereka. Manipulasi peringkat untuk tujuan motivasi, bagaimanapun, tidak berpengaruh pada kepuasan kerja dan niat berpindah.</p>
13.	Impacts of salespeople's biased and unbiased performance attributions on job satisfaction: the concept of misattributed satisfaction	—	√	√	—	Sebuah pre-test dan studi eksperimental antara subjek menguji pengaruh persepsi yang akurat atau bias	<p>Ketika wiraniaga dengan benar mengaitkan kinerja mereka, stabilitas kausal memengaruhi kepuasan kerja mereka.</p>

	(Lai-Bennejean & Beitelspacher, 2021)					dari atribusi kausal pada kepuasan kerja tenaga penjualan. Data yang dikumpulkan dari 209 tenaga penjualan memberikan bukti bahwa mereka membuat kesalahan atribusi perseptual dalam penilaian hasil kinerja yang mereka capai atau tidak capai.	Namun, atribusi terkait perusahaan mempengaruhi kepuasan mereka hanya dalam kasus hasil kinerja yang buruk. Seperti yang diharapkan, wiraniaga yang membuat atribusi bias mengalami kepuasan atau ketidakpuasan yang salah atau "tidak beralasan", tingkat kepuasan yang lebih tinggi atau lebih rendah daripada yang akan dialami seandainya mereka membuat atribusi kausal yang tepat.
14.	Teacher appraisal and its outcomes in Singapore	—	√	√	—	Data diperoleh dari survei guru sekolah	Menunjukkan bahwa keadilan sistem

	<p>primary schools (Ong Kelly et al., 2008)</p>				<p>dasar di Singapura (n=85). Para peneliti menggunakan analisis faktor untuk mengidentifikasi kasi faktor atribut sistem penilaian dan faktor sikap dan persepsi guru, dan kemudian menggunakan regresi berganda bertahap untuk menghubungkan atribut sistem penilaian dengan sikap dan persepsi guru.</p>	<p>penilaian kinerja dan kejelasan kriteria penilaian berhubungan dengan kepuasan yang lebih besar dengan sistem penilaian, sikap yang lebih positif terhadap bonus kinerja, dan kepuasan kerja dan motivasi yang lebih tinggi. Menggunakan kriteria penilaian yang dapat dikontrol dikaitkan dengan kepuasan yang lebih besar dengan sistem penilaian, lebih sedikit stres yang dialami dengan sistem penilaian, dan kepuasan kerja dan</p>
--	---	--	--	--	---	--

							motivasi yang lebih tinggi. Terakhir, guru yang melaporkan kepercayaan yang lebih besar pada penilai mereka dan penilaian yang lebih positif terhadap kredibilitas penilai mereka juga melaporkan lebih banyak kerja sama di antara guru di sekolah.
15.	Linking employees' challenge-hindrances appraisals toward AI to service performance (He et al., 2023)	—	√	—	√	Survei diberikan kepada sampel 297 karyawan industri jasa. Penelitian ini menguji semua hipotesis dengan Mplus 8.0.	Studi ini menegaskan bahwa penilaian tantangan terhadap AI memiliki pengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja layanan melalui job crafting (proses motivasi), sedangkan penilaian hambatan

							terhadap AI memiliki pengaruh negatif tidak langsung terhadap kinerja layanan melalui ketidakamanan pekerjaan (proses regangan). Sementara itu, pengetahuan AI, yang berfungsi sebagai sumber daya pribadi utama, dapat memperkuat dampak positif penilaian tantangan terhadap AI dalam pembuatan pekerjaan dan penilaian hambatan terhadap AI dalam ketidakamanan kerja.
16.	Performance appraisal justice and work attitudes of health-care	—	√	—	√	Studi ini mengumpulkan data dari 302 pekerja di enam	Penelitian ini menemukan bahwa PAJ interpersonal dan

	workers in Ghana (Brefo-Manuh & Anlesinya, 2023b)					institusi layanan kesehatan terpilih dan menggunakan metode regresi berganda dan mediasi bootstrapping untuk analisis.	prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi PAJ distributif menunjukkan hasil positif yang tidak signifikan. Kemudian, sementara PAJ distributif dan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan, PAJ interpersonal tidak signifikan. Selain itu, kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara komitmen karyawan dan tiga dimensi PAJ.
17.	The relationship between emotional	—	—	√	√	Pendekatan kuantitatif dengan pemodelan	Temuan dari studi menunjukkan bahwa

	intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction (Alwali & Alwali, 2022c)*					persamaan struktural melalui kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) dan estimasi bootstrap digunakan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan. Sebanyak 157 tanggapan digunakan dalam analisis data.	kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja. Studi ini juga memberikan bukti bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi positif dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja kerja. Demikian pula, kepuasan kerja memiliki efek mediasi positif pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja antara dokter di rumah sakit umum Irak.
18.	Determining the impact of entrepreneurial orientation	—	—	√	√	Studi ini adalah pendekatan kuantitatif,	Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh

	<p>and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance (Soomro & Shah, 2019)</p>				<p>yang didasarkan pada data cross-sectional. Secara total, 326 kasus yang dapat digunakan diproses untuk menyimpulkan hasil melalui model persamaan struktural.</p>	<p>positif dan signifikan dari komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi, sedangkan budaya organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Di sisi lain, orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
--	--	--	--	--	--	---

19.	The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance (Hendri, 2019)	—	—	√	√	Populasi dalam penelitian ini mengacu pada seluruh karyawan PTPN XIII (Perseroan Terbatas) di Kalimantan Barat, dengan kriteria karyawan berasal dari golongan III–IV (populasi akses). Besar sampel ditentukan dengan menggunakan pendekatan partial least square yaitu 10 kali ukuran indikator formatif yaitu kepuasan kerja dengan lima indikator ditambah kinerja karyawan dengan delapan	<i>Learning organization</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
-----	---	---	---	---	---	--	---

						<p>indikator, sehingga total menjadi $13 \times 10 = 130$ karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik proporsional random sampling, yaitu berdasarkan wilayah kerja (tiga wilayah kerja: Kantor Pusat, Kabupaten Kalbar I dan Kabupaten Kalbar II).</p>	
20.	<p>Job satisfaction and job performance in the media industry (Valaei & Jiroudi, 2016)</p>	—	—	√	√	<p>Sebanyak 220 kuesioner valid dikumpulkan dari karyawan di industri media Malaysia untuk menguji kebaikan model fit, ketidakpastian tanda, model</p>	<p>Pembayaran, promosi, pengawasan, kondisi operasi, rekan kerja, dan sifat pekerjaan ditemukan kondusif untuk prestasi kerja karyawan, di antaranya rekan kerja menghasilkan koefisien jalur</p>

					<p>pengukuran, dan hubungan struktural antara konstruksi. Menggunakan an pemodelan jalur partial least squares (PLS), studi ini memperkenalkan pendekatan pemodelan persamaan struktural lengkap dengan menerapkan pemodelan komposit lanjutan ADANCO 1.1 dan SmartPLS 3.2.3. Analisis PLS-multi-group diterapkan untuk menguji heterogenitas data dan menguji hipotesis pada variabel</p>	<p>tertinggi diikuti oleh kondisi operasi, pembayaran, dan promosi. Hipotesis tentang hubungan antara tunjangan, imbalan kontinjensi, komunikasi, dan prestasi kerja ditolak. Usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan ditemukan sebagai moderator hubungan antara aspek kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan.</p>
--	--	--	--	--	--	---

						moderasi.	
21.	The relationship between job satisfaction, turnover intentions and performance of Nigerian polytechnic lecturers with doctorate degrees (Otache & Inekwe, 2022)	—	—	√	√	Penelitian ini mengadopsi desain penelitian deskriptif korelasional. Dengan demikian, kuesioner yang dilaporkan sendiri secara online digunakan untuk mengumpulkan data primer dari sampel yang dipilih secara sengaja dari 167 dosen politeknik Nigeria dengan gelar PhD. Statistik deskriptif dan PLS-SEM digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan.	Hasil deskriptif menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang rendah, tingkat niat berpindah yang tinggi dan tingkat kinerja moderat dosen politeknik Nigeria dengan gelar PhD. Model struktural menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja dosen politeknik Nigeria dengan PhD. Selain itu, analisis lebih lanjut menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan niat berpindah

							dan antara niat berpindah dan kinerja dosen politeknik Nigeria dengan PhD.
--	--	--	--	--	--	--	---

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1. Kerangka Konseptual

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Jenis kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memberikan dukungan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Di sisi lain, kepemimpinan yang tidak efektif atau kurang mendukung dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja karyawan.

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi kinerja karyawan untuk mengidentifikasi kekuatan, area pengembangan, dan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal, seperti melalui proses peninjauan tahunan, atau secara informal melalui umpan balik dan observasi sehari-hari. Penilaian kinerja yang obyektif dan akurat dapat memberikan informasi penting bagi manajemen dalam mengidentifikasi kinerja karyawan yang perlu ditingkatkan atau dihargai.

Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan dan kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung berhubungan dengan kinerja karyawan yang lebih baik. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih

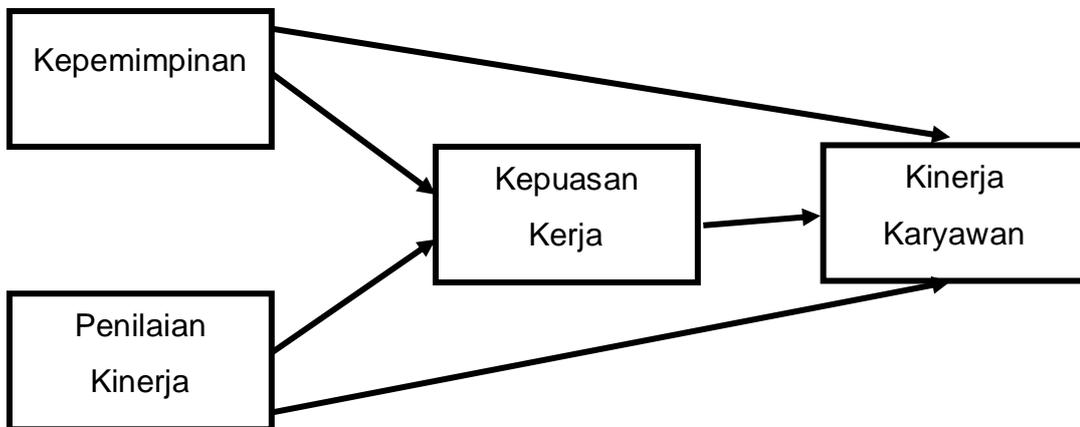
termotivasi, produktif, dan berkontribusi secara aktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas cenderung memiliki kinerja yang rendah dan akan meninggalkan organisasi.

Beberapa teori yang relevan yang menjelaskan hubungan antara variabel kepemimpinan dan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pertama: Teori Harapan (Expectancy Theory). Teori ini menyatakan bahwa motivasi karyawan untuk mencapai tujuan tergantung pada harapan mereka tentang hasil dari tindakan tersebut, instrumentalitas, dan valensi. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan harapan karyawan tentang hasil yang positif melalui dukungan, arahan, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Penilaian kinerja yang obyektif dan akurat memberikan informasi kepada karyawan tentang sejauh mana hasil kerja mereka telah memenuhi ekspektasi dan tujuan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi juga dapat memperkuat harapan dan motivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik di masa depan.

Kedua: Teori Keseimbangan Usaha (Equity Theory). Teori ini berpendapat bahwa karyawan akan membandingkan upaya dan kontribusi mereka dengan hasil yang mereka terima dari pekerjaan. Jika karyawan merasa bahwa kontribusi dan hasil yang mereka terima adil dan seimbang, mereka akan cenderung lebih termotivasi dan kinerja mereka akan meningkat. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang adil dan mendukung dapat menciptakan keseimbangan usaha antara karyawan

dan organisasi. Penilaian kinerja yang obyektif dan adil juga berkontribusi pada persepsi adil karyawan tentang pengakuan dan penghargaan atas kinerja mereka. Kepuasan kerja yang tinggi juga berkontribusi pada persepsi adil dan keseimbangan usaha.

Ketiga: Teori Tugas-Karakteristik (Job Characteristics Theory). Teori ini menyatakan bahwa ada beberapa karakteristik tugas yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Karakteristik tugas ini meliputi kejelasan tujuan, identitas tugas, keberagaman tugas, otonomi, dan umpan balik. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memfasilitasi karakteristik tugas yang positif ini. Penilaian kinerja yang memberikan umpan balik jelas dan konstruktif juga berkontribusi pada kejelasan tujuan dan identitas tugas. Kepuasan kerja yang tinggi juga berhubungan dengan persepsi otonomi dan umpan balik yang memadai. Berdasarkan fakta empiris dan dukungan teori yang relevan maka kerangka konseptual penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan model fungsional tersebut, maka sistem persamaan simultan dapat dibentuk persamaan-persamaan estimasi sebagai berikut :

$$Y = X1 + X2 + Z + e \quad 4.1$$

$$Z = X1 + X2 + e \quad 4.2$$

Keterangan:

Y : kinerja karyawan

Z : kepuasan kerja

X1 : kepemimpinan

X2 : penilaian kinerja

e : Error term (nilai residu)

a) Analisis Pengaruh Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat

a. Pengaruh langsung

- 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
- 2) Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja
- 3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- 4) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- 5) Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan

b. Pengaruh tidak langsung

Pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat diperoleh dengan mengalikan nilai koefisien pengaruh variabel yang bersangkutan. Adapun pengaruh tidak langsung dari variabel penelitian sebagai berikut:

- 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
- 2) Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

c. Total Pengaruh

Total pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen diperoleh dengan menjumlahkan nilai koefisien pengaruh variabel yang bersangkutan dengan pengaruh tidak langsungnya. Adapun total pengaruh dari variabel penelitian sebagai berikut:

- 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

- 2) Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh tidak langsung penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

3.2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

- H1* : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar
- H2* : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar
- H3* : Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar
- H4* : Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar
- H5* : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar
- H6* : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar
- H7* : Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Bank BRI

Cabang Panakkukang Makassar