

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan adalah pola pendekatan atau metode yang dipilih untuk membimbing dan mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin untuk mempengaruhi individu lain atau bawahannya, bahkan jika mereka tidak disukai secara pribadi, dengan cara pemimpin bersedia melaksanakan kehendaknya untuk mencapai tujuan organisasi (Youssef dan Luthans 2012). Gaya kepemimpinan yang sangat baik yang memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan dapat dengan mudah beradaptasi dengan semua situasi yang terjadi di sekitar kita.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, serta melakukan mengontrolan. Dengan adanya seorang pemimpin yang mengatur segala bentuk aktivitas organisasi sesuai dengan visi dan misinya maka bukan tidak mungkin organisasi yang dibangun tersebut akan mencapai harapan yang diinginkan. Kepemimpinan menjadi faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kepemimpinan menjadi titik pusat adanya perubahan signifikan dalam organisasi, kepemimpinan menjadi kepribadian yang memiliki dampak dan kepemimpinan merupakan seni dalam menciptakan kesesuaian dan kestabilan organisasi.

Berbagai sikap pengikut dan hasil kinerja setidaknya sebagian dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi nilai-nilai pengikut untuk mendukung perubahan organisasi (Groves, 2020). Tanpa adanya pemimpin yang efektif dan baik, maka organisasi tersebut akan berjalan tidak terarah. Setiap pemimpin memiliki karakteristik sendiri dalam mempengaruhi dan membimbing individu dan kelompok dalam organisasi. Karakteristik yang dipilih tersebut

disebut sebagai gaya kepemimpinan. Perilaku atau cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perasaan, pikiran, sikap, serta perilaku anggotanya disebut sebagai gaya kepemimpinan (Djunaedi dan Gunawan, 2018). Pemimpin yang efektif memiliki kekuasaan atas sifat-sifat tertentu dan menunjukkan perilaku atau gaya kepemimpinan tertentu (Madanchian *et al.*, 2017).

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang harus dimiliki oleh pemimpin karena merupakan kemampuan orang lain untuk bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Menurut Wicaksono dan Yuniawan (2014)), gaya kepemimpinan adalah pola tindakan yang dilakukan dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu dan mencapai tujuan yang diinginkan. Pemimpin kepemimpinan perlu memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan keadaan orang yang mengambil kepemimpinan.

Kepemimpinan mempengaruhi sekelompok orang sedemikian rupa sehingga mereka ingin menganggapnya serius untuk mencapai tujuan mereka, kepemimpinan pada dasarnya adalah pola hubungan antar individu gunakan otoritas, pengaruh kelompok orang, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan, kepemimpinan juga erat kaitannya dengan kepercayaan dan membangun kepercayaan anggota dan bawahan sangatlah sulit, sehingga membutuhkan bukti nyata ketika memimpin sebuah organisasi. Kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku mereka.

Berikut macam - macam gaya kepemimpinan (Mardatila, 2020).

#### 1. Gaya Otokratis

Ungkapan yang paling menggambarkan gaya kepemimpinan otokratis adalah "Lakukan apa yang saya katakan." Umumnya, seorang pemimpin otokrasi percaya bahwa dia adalah orang terpintar di meja dan tahu lebih banyak daripada yang lain. Mereka membuat semua keputusan dengan sedikit masukan dari anggota tim. Pendekatan perintah-dan-kontrol ini adalah tipikal gaya kepemimpinan di masa lalu, tetapi tidak terlalu cocok dengan bakat masa kini. Itu tidak berarti bahwa gayanya mungkin tidak sesuai dalam situasi tertentu. Misalnya, Anda dapat terjun ke dalam gaya kepemimpinan otokratis ketika keputusan penting perlu dibuat saat itu juga,

dan Anda memiliki pengetahuan paling banyak tentang situasinya, atau ketika Anda berurusan dengan anggota tim yang tidak berpengalaman dan baru dan tidak ada waktu untuk menunggu agar anggota tim terbiasa dengan peran mereka.

## 2. Gaya Demokratis

Para pemimpin demokrasi lebih cenderung bertanya "Bagaimana menurut Anda?" Mereka berbagi informasi dengan karyawan tentang apa pun yang memengaruhi tanggung jawab pekerjaan mereka. Mereka juga mencari pendapat karyawan sebelum menyetujui keputusan akhir. Ada banyak keuntungan dari gaya kepemimpinan partisipatif ini. Itu dapat menimbulkan kepercayaan dan meningkatkan semangat tim dan kerja sama dari karyawan. Ini memungkinkan kreativitas dan membantu karyawan tumbuh dan berkembang. Gaya kepemimpinan demokratis membuat orang melakukan apa yang Anda ingin lakukan tetapi dengan cara yang mereka inginkan.

## 3. Gaya Afiliasi

Frasa yang sering digunakan untuk mendeskripsikan jenis kepemimpinan ini adalah "Orang yang diutamakan". Dari semua gaya kepemimpinan, pendekatan kepemimpinan afiliatif adalah pendekatan pemimpin yang dekat dan pribadi dengan orang-orang. Seorang pemimpin yang mempraktikkan gaya ini memperhatikan dan mendukung kebutuhan emosional anggota tim. Pemimpin berusaha untuk membuka jalur pipa yang menghubungkan dia dengan tim.

## 4. Gaya *Laissez-Faire*

Berada di ujung berlawanan dari gaya otokratis. Dari semua gaya kepemimpinan, yang satu ini melibatkan paling sedikit pengawasan. Anda bisa mengatakan bahwa pemimpin gaya otokratis berdiri teguh seperti batu dalam masalah, sementara pemimpin *Laissez-Faire* membiarkan orang berenang mengikuti arus. Di permukaan, seorang pemimpin *Laissez-Faire* mungkin tampak memercayai orang untuk mengetahui apa yang harus dilakukan, tetapi yang ekstrim, seorang pemimpin yang tidak terlibat

mungkin akan tampak menyendiri. Meskipun bermanfaat memberi orang kesempatan untuk melebarkan sayapnya, dengan tidak adanya arah, orang tanpa disadari mungkin tersesat ke arah yang salah, menjauh dari tujuan kritis organisasi. Gaya ini dapat berhasil jika Anda memimpin karyawan yang sangat terampil dan berpengalaman, yang dapat memulai sendiri dan termotivasi. Untuk menjadi yang paling efektif dengan gaya ini, pantau kinerja tim dan berikan umpan balik rutin.

#### 5. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional sering kali diidentifikasi sebagai gaya tunggal yang paling efektif. Gaya ini pertama kali dijelaskan pada akhir 1970-an dan kemudian dikembangkan oleh peneliti *Bernard M. Bass* seperti yang dikutip dari *Very Well Mind*. Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi pengikut serta mengarahkan perubahan positif dalam kelompok. Para pemimpin ini cenderung cerdas secara emosional, energik, dan penuh gairah. Mereka tidak hanya berkomitmen untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, tetapi juga membantu anggota kelompok memenuhi potensi mereka. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dan kepuasan kelompok yang lebih baik daripada gaya kepemimpinan lainnya. Satu studi juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menyebabkan peningkatan kesejahteraan di antara anggota kelompok.

#### 6. Kepemimpinan transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional memandang hubungan pemimpin-pengikut sebagai transaksi. Dengan menerima posisi sebagai anggota kelompok, individu tersebut setuju untuk mematuhi pemimpin. Dalam kebanyakan situasi, ini melibatkan hubungan majikan-karyawan, dan transaksi berfokus pada pengikut yang menyelesaikan tugas yang diperlukan dengan imbalan kompensasi uang. Salah satu keuntungan utama dari gaya kepemimpinan ini adalah ia menciptakan peran yang jelas. Orang tahu apa yang harus mereka lakukan dan apa yang akan mereka terima sebagai gantinya. Gaya ini memungkinkan pemimpin untuk menawarkan banyak

pengawasan dan arahan, jika diperlukan. Anggota kelompok juga dapat termotivasi untuk bekerja dengan baik untuk menerima penghargaan. Salah satu kelemahan terbesarnya adalah gaya transaksional cenderung membekap kreativitas dan pemikiran yang tidak biasa.

#### 7. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menekankan pengaruh signifikan dari lingkungan dan situasi terhadap kepemimpinan. Gaya kepemimpinan *Hersey* dan *Blanchard* adalah salah satu teori situasional yang paling terkenal. Pertama kali diterbitkan pada tahun 1969, model ini menjelaskan empat gaya utama kepemimpinan, antara lain:

- a. *Telling*: Memberi tahu orang apa yang harus dilakukan.
- b. *Menjual*: Meyakinkan pengikut untuk membeli ide dan pesan mereka.
- c. *Berpartisipasi*: Mengizinkan anggota kelompok untuk mengambil peran lebih aktif dalam proses pengambilan keputusan.
- d. *Mendelegasikan*: Mengambil pendekatan lepas tangan untuk kepemimpinan dan mengizinkan anggota kelompok untuk membuat sebagian besar keputusan.

Belakangan, Blanchard mengembangkan model *Hersey* dan *Blanchard* asli untuk menekankan bagaimana tingkat perkembangan dan keterampilan pelajar memengaruhi gaya yang harus digunakan oleh para pemimpin. Model gaya kepemimpinan SLII Blanchard juga menggambarkan empat gaya kepemimpinan yang berbeda:

- a. *Mengarahkan*: Memberi perintah dan mengharapkan kepatuhan, tetapi menawarkan sedikit bimbingan dan bantuan
- b. *Coaching*: Memberikan banyak perintah, tetapi juga banyak dukungan
- c. *Pendukung*: Menawarkan banyak bantuan, tetapi sangat sedikit arahan
- d. *Mendelegasikan*: Menawarkan sedikit arahan atau dukungan.

Menurut (Hasibuan, 2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

#### 2. Kepemimpinan Partisipasi

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinan-nya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

#### 3. Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

### **2.1.2 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan (D.2, 2022).

Adapun ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional menurut Robbins dan Judge ciri-ciri kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealize influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas dan pemecahan masalah secara cermat.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mentransformasikan informasi langsung kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja dan motivasi untuk pencapaian visi dan misi organisasi (Dewi dan Mujiati,

2015). Menurut Suharto (2015) gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan ikatan emosi dan kedekatan yang sangat lain, bawahan merasa hormat serta percaya pada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari sebenarnya. Kepemimpinan transformasional berdasarkan prinsip pengembangan bawahan. Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan dimasa mendatang.

Gaya kepemimpinan transformasional juga memfasilitasi kebutuhan pembelajaran karyawan secara efektif dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin. Membagi kewenangan dengan cara memberdayakan karyawan berdasarkan kepercayaan dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka, membimbing dan mengembangkan kreativitas karyawan dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis yang efektif (Putra dan Indrawati, 2015). Peran gaya kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak gaya kepemimpinan yang ada.

Kepemimpinan transformasional merupakan model atau gaya bagi seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan membimbing individu atau kelompok agar dapat mencapai tingkatan organisasi yang diharapkan salah satunya melalui kreativitas dan persepsi dukungan organisasi (Huang *et al.*, 2017). Seorang karyawan yang dibimbing secara transformasional dapat memelihara dan terdorong secara psikologi positif dan memiliki kemampuan inovasi yang baik (Lei *et al.*, 2020).

Dalam organisasi kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting yang dapat merubah perilaku juara organisasi dalam konteks perubahan yang lebih baik (Supihati, 2014). Dengan kepemimpinan transformasional dapat mengubah *job crafting* seperti meningkatkan sumber daya structural pekerjaan, meningkatkan sumber daya sosial, dan meningkatkan tantangan pekerjaan serta dapat mengubah perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar *et al.*, 2019). Dengan demikian organisasi dapat menuai manfaat dari tenaga kerja yang inovatif dengan memilih, memelihara, dan mengembangkan pemimpin transformasional yang memfasilitasi karyawan untuk secara proaktif menciptakan lingkungan kerja yang

menantang dan banyak akal. Konsep pemimpin yang dalam kepemimpinannya menerapkan cara kepemimpinan transformasional dalam organisasi pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns adalah sebagai berikut (Hidayat *et al.*, 2017) :

1. Stimulasi Intelektual:

Para pemimpin tidak hanya menantang status quo tetapi mereka juga mendorongnya dalam diri para pengikut.

2. Pertimbangan Individual:

Pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi para pengikut dan mendengarkan keprihatinan para pengikut dan memenuhi kebutuhan mereka.

3. Motivasi Inspirasional:

Pemimpin memiliki visi yang jelas bahwa mereka mampu mengartikulasikan kepada para pengikut.

4. Pengaruh yang diidealkan:

Para pengikut mempercayai dan menghormati pemimpin sehingga mereka meniru dan menginternalisasi nilai-nilai dan keyakinan pemimpin.

Sementara konsep penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi menurut Jnaneswar dan Ranjit (2020) menjelaskan bahwa dalam penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif adalah kemampuan yang mampu mengembangkan pemimpin yang efektif, menghasilkan komitmen karyawan dan menciptakan hubungan positif disemua tingkatan dalam organisasi. Salah satu keunggulan kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya adalah dapat diterapkan dalam budaya yang beragam dan dalam konteks yang berbeda.

Kepemimpinan transformasional dapat digambarkan sebagai proses di mana para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan ke tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi Tintami *et al.*, (2013) Penjelasan mengenai pemimpin transformasional oleh Hughes *et al.*, (2012) pemimpin transformasional memiliki visi dan kemampuan berkomunikasi dengan baik dengan bawahannya untuk

memotivasi mereka mewujudkan visi dan misi perusahaan. Northouse (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menekankan proses di mana mereka yang terlibat dengan orang lain membangun hubungan motivasi antara pemimpin dan pengikut. Maulizar dan Yunus (2012) dalam penelitiannya adalah seorang pemimpin yang dapat memotivasi bawahan untuk bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhannya pada tingkat yang lebih tinggi, hal ini menyatakan bahwa ada. Karyawan di bawah kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional akan lebih mudah dalam menyelesaikan tugas dan tugas yang diberikan. Mereka menerima dorongan dan motivasi penuh dari atasan mereka untuk membuat mereka merasa nyaman dan berusaha bekerja untuk hasil terbaik. Melalui kepemimpinan ini, Anda dapat meningkatkan kinerja karyawan Anda secara maksimal.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi salah satu hal yang diinginkan oleh semua pekerja. Kepuasan kerja tidak hanya diukur dengan berapa banyak materi yang dapat dihasilkan, tetapi sangat banyak dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Misalnya adalah lingkungan kerja yang mendukung, nyaman seorang pekerja dalam mengaktualisasikan dirinya, dan sebagainya. Di Indonesia sendiri, perjuangan pekerja untuk mendapatkan kesejahteraan pekerja sudah diperjuangkan, dan hasil yang didapatkan adalah telah ditetapkannya upah minimum regional (UMR) sehingga perusahaan-perusahaan atau lembaga-lembaga yang memperkerjakan karyawan sudah tidak bisa lagi membayar gaji karyawan dengan sesuka hati.

Secara teori kepuasan kerja banyak diungkapkan oleh para ahli, namun di sini memakai teori kepuasan kerja menurut ahli :

#### **Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow**

Teori ini berpendapat bahwa dalam setiap individu memiliki lima hierarki kebutuhan mulai kebutuhan yang mendasar sampai dengan kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Maslow berpendapat bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri).

Karyawan memiliki kebutuhan untuk memuaskan hierarchi kebutuhannya pada tingkat yang berbeda. Karyawan kontrak (buruh kasar) lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan bertahan hidup (fisologis) sedangkan seorang yang memiliki keahlian lebih mencari pemuasan dalam pemenuhan kebutuhan perwujuan diri (Coretanzone, 2019).

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menurut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal dan hal serupa lainnya. Menurut Koesmono (2014) bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan kerja atau bekerja. Sunyoto (2012) mendefinisikan bahwa : Kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya

Kepuasan kerja adalah hasil persepsi seseorang terhadap sesuatu yang dirasakannya di tempat kerja dan merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada aspek intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan. Luthans *et al.* (2021) menyatakan konsep kepuasan kerja adalah kesenangan atau ketidaksenangan seorang karyawan terkait dengan pekerjaannya sebagai hasil evaluasi dari orang yang terlibat. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosional positif yang berasal dari pengalaman kerja, kegembiraan yang dialami karyawan berpengaruh positif terhadap karyawan, dan tingkat kepuasan kerja tercapai jika harapan dan kebutuhan karyawan dapat seimbang dengan hasil yang sebenarnya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Dengan kata lain kepuasan merupakan evaluasi yang

menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Veithzal dan Sagala, 2013).

Widodo (2015) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil,
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan,
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan,
4. Atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja,
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanyakemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang, dan
6. Lingkungan kerja yang, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (2, 2022). Pengertian kinerja menurut para ahli berikut ini terdapat beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, terdiri atas:

1. Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15)

Memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut: “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*”. Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

2. Menurut Gibson, dkk (2003: 355)

*Job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya.

3. Ilyas (1999: 99)

Kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

4. Payaman Simanjuntak (2005:1)

Mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Kinerja juga berarti sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi (Siagian *et al.*, 2018). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Muis *et al.*, 2018). Kinerja seorang karyawan sangat berperan penting bagi suatu organisasi, karena kinerja setiap karyawan merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi organisasi memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi (Kusuma dan Rahardja, 2018)

Hartatik (2014) konsep kinerja adalah kemampuan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh sekelompok karyawan atau orang-orang dalam suatu organisasi

untuk memenuhi fungsi, kewajiban, dan tanggung jawabnya dalam menjalankan bisnis perusahaan. Kinerja adalah hasil atau keberhasilan seorang individu atau kelompok untuk jangka waktu tertentu untuk menyelesaikan suatu tugas, dibandingkan dengan berbagai metode yang disepakati. Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara sah dan tidak melanggar atau melanggar hukum moral atau etika.

Kinerja karyawan berkaitan dengan adanya akibat yang dikehendaki, hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan harus dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil optimal yang dapat dicapai. Adapun kinerja karyawan itu sendiri dipengaruhi oleh faktor pengembangan dan disiplin kerja. Kinerja yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya. Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pengembangan karir dan disiplin kerja. Terdapat beberapa definisi, yaitu mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Setiap perusahaan baik perusahaan jasa maupun industry, menginginkan agar perusahaannya dapat terus bersaing dan survive. Hal ini tentu saja di dorong oleh peningkatan kinerja seluruh karyawan. Dimana terdapat peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil yang maksimal yang telah dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang telah ditentukan oleh perusahaan (Faustyna dan Jumani, 2017).

## 2.2 Tinjauan Pustaka

Sebuah tinjauan pustaka dari penelitian sebelumnya dilakukan untuk mendukung penelitian saat ini. Daftar dokumen yang digunakan ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka

No.	Nama Penulis	Judul	Metode	Kesimpulan
-----	--------------	-------	--------	------------

1	Chiyin Chen, Xinyi Ding dan Jiachen Li (2022)	Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction: The Role of Climate Mediation of Employee Relations and the Role of Employee Gender Moderation	Analisis Faktor Konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis/CFA</i> )	Ada hubungan tidak langsung antara transformasional kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan melalui iklim hubungan karyawan yang dirasakan adalah dimoderatori oleh jenis kelamin bawahan, dan hubungan tidak langsung ini lebih kuat untuk bawahan laki-laki.
2	Jacqueline W. Ndirangu (2021)	Influence of Transformational Leadership on Employee Performance: A Case Study of Local Non-Governmental Organizations in Kenya	Metode Regresi Linier Berganda	Studi ini menunjukkan bahwa pemimpin dalam organisasi mendorong partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dan mereka mengartikulasikan pentingnya pekerjaan yang dilakukan karyawan.
3	Ulfa Yulyani, Saban Echdar,	Pengaruh Kepemimpinan	Analisis jalur ( <i>Path</i>	Kepemimpinan transformasional dan

	Deddy Rahwandi (2021)	Transformasional dan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mandiri Utama Finance Makassar	<i>Analysis)</i>	kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.
4	Delfy Asynur Lasiny, Endang Siti Astuti, dan Hamidah Nayati Utami (2021)	The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction as A Mediation Variable	Analisis deskriptif, analisis faktor, dan analisis jalur ( <i>Path Analysis)</i>	Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja; (2) ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; (3) terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai; (4) terdapat pengaruh yang

				<p>signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan;</p> <p>(5) terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan;</p> <p>(6) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja;</p> <p>(7) Motivasi kerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Beberapa saran yang disampaikan adalah agar gaya kepemimpinan transformasional dijalankan dengan</p>
--	--	--	--	---

				<p>baik dan ditingkatkan sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan, meningkatkan motivasi karyawan. Nantinya perusahaan akan mendapatkan hasil berupa peningkatan kinerja karyawan. Pimpinan perusahaan harus selalu berupaya meningkatkan motivasi kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan memperhatikan berbagai kebutuhan karyawan.</p>
5	Ackhriansyah Ahmad Gani (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Metode regresi linier berganda	<p>Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh</p>

				signifikan terhadap kinerja. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja.
6	Opan Arifudin, Fenny Damayanti Rusmana, dan Rahman Tanjung (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Kinerja Karyawan Bri Syariah Subang	Metode Regresi Linier Berganda	<p>1. Ada hubungan yang sangat signifikan dan positif antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.</p> <p>2. Tidak ada hubungan yang signifikan dan negatif antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja.</p> <p>3. Terdapat adalah korelasi yang sangat signifikan dan positif antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan</p>

				kerja 4. Ada perbedaan yang sangat signifikan dalam kepuasan kerja antara karyawan pria dan wanita.
7	Raquel Escortell, Asier Baquero, dan Beatriz Delgado (2020)	The Impact of Transformational Leadership on The Job Satisfaction of Internal Employees and Outsourced Workers	Analisis Komparatif Kualitatif <i>Fuzzy-set</i>	Solusi terakhir mengungkapkan tiga kombinasi yang cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja pada 84% kasus dengan cakupan 73%. Secara khusus, kombinasi pertimbangan individual yang tinggi, stimulasi intelektual, dan pengaruh idealis cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
8	Yan Iskandar dan Inge Andriani (2019)	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja pada Pekerja	Metode Regresi Linear Sederhana	Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada

		BUMN		<p>pekerja BUMN. Hasil uji hipotesis tersebut juga menunjukkan bahwa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dipersepsikan positif dan baik oleh karyawan, sedangkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga tergolong baik.</p>
9	Sartika Ayu Adiwantari, I Wayan Bagia, dan Ni Made Suci (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	<p>1. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, 2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai,</p>

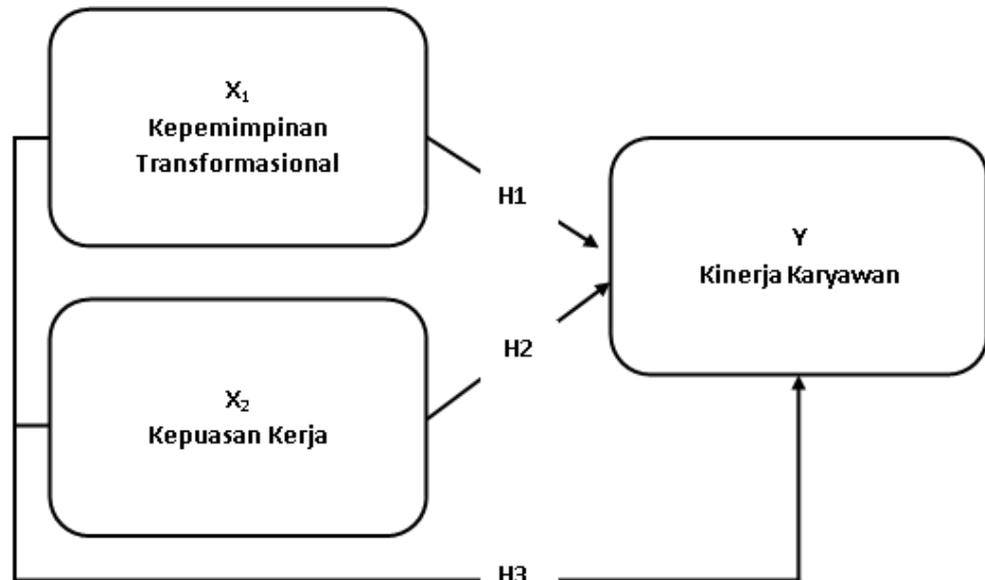
				3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan 4. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
10	Alice Yeni Verawati Wote dan Jonherz Stenlly Patalatu (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar	Metode Survei Kuantitatif	1. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. 2. Kepuasan kerja guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru. 3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
11	Sigit Sanjaya, (2019)	Pengaruh Kepemimpinan	Metode Regresi Linier	1. Kepemimpinan transformasional

		Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Bumh Di Kota Padang	Berganda	berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan . 2. Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
12	Chadek Novi Charisma Dewi, I Wayan Bagia, dan Gede Putu Agus Jana Susila (2018)	Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara	Aalisis jalur ( <i>Path Analysis</i> )	1. Ada pengaruh positif dan signifikan stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, 2. Ada hubungan negatif dan signifikan stres kerja dengan kepuasan kerja karyawan, 3. Ada pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan, dan 4. Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

13	Thoni Setyo Prabowo, Noermijati, dan Dodi Wirawan Irawanto (2018)	The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction	Metode analisis menggunakan <i>SEM-PLS</i> dan uji Sobel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai apabila didukung oleh kepuasan kerja pegawai.</li> <li>6. kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam memediasi antara motivasi kerja dengan kinerja</li> </ol>
----	---	---	--	---

				karyawan. 7. Motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai apabila didukung oleh kepuasan kerja pegawai.
14	Muhammad Irfan Nasution (2018)	Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	Metode Regresi Linier Berganda	Secara parsial dan simultan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	Kadek Juli Arthawan dan Ni Wayan Mujiati (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Kesiman Di Denpasar	Metode regresi linear berganda	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Tiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini: variabel bebas kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan kepuasan kerja (X<sub>2</sub>), dan variabel terikat kinerja karyawan (Y). Dengan menggunakan gambar di atas, dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan secara bersamaan berhubungan dengan kinerja karyawan.

### 2.4 Pengembangan Hipotesis

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Pemimpin transformasional adalah perwujudan organisasi karyawan mempersonifikasikan organisasi mereka dengan menganggap karakteristik mirip manusia. Berdasarkan personifikasi organisasi ini, karyawan akan melihat mengekspresikan dan menilai sikap organisasi berdasarkan perilaku pemimpin dan sikap. Pemimpin transformasional tidak hanya menyampaikan visi dan misi perusahaan kepada karyawan, memotivasi mereka untuk bekerja keras, tetapi juga mendorong karyawan untuk berinovasi dan menantang diri mereka sendiri serta peduli dan membantu karyawan memecahkan masalah, yang memungkinkan

karyawan untuk membangun hubungan yang lebih dekat dengan perusahaan (Chen et al., 2022).

Pemimpin transformasional meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan tingkat kesadaran mereka tentang pentingnya dan manfaat dari hasil yang dipilih dan teknik untuk mencapai suatu hasil. Selain itu, pemimpin transformasional menginspirasi karyawan untuk berkorban kepentingan mereka sendiri untuk melayani misi dan visi organisasi mereka menyarankan empat lingkup penting transformasional teori kepemimpinan, ini meliputi : stimulasi intelektual, motivasi inspirasional pertimbangan individual dan pengaruh ideal (Ndirangu, 2021).

Kepemimpinan transformasional merupakan cara pandang karyawan terhadap pemimpin, yang mampu memperluas dan meningkatkan minat terhadap kepentingan karyawannya, mampu menggerakkan karyawannya untuk memiliki kesadaran atas penerimaan tujuan dan misi perusahaan, dan dapat menggerakkan karyawan untuk melihat sesuatu di luar kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok. Karyawan merasa aman, patuh dan bersyukur kepada atasannya, sehingga bawahan terinspirasi untuk berbuat lebih baik dari yang biasanya mereka lakukan dan prediksi. Secara teori, kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan untuk melakukan lebih dari yang biasanya terjadi, dengan kata lain akan meningkatkan kepercayaan atau harga diri bawahan yang akan berdampak pada peningkatan hasil (Jonnaidi, 2019) dalam (Ulfa *et al.*, 2021).

Kepemimpinan transformasional dapat menerapkan perubahan. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pemahaman tentang kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, perubahan yang dimaksud diasumsikan menjadi lebih baik kesempatan melawan status quo dan aktif kepemimpinan transformasional membawa situasi menuju kinerja tinggi dalam organisasi yang dihadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Kepemimpinan transformasional dapat mengungkapkan dengan jela visi, menginspirasi orang untuk mencapai visi itu, dan memotivasi bawahan menuju tujuan (Lasiny *et al.*, 2021).

Hal ini juga didukung penelitian atas adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Arthawan dan Mujiati, 2017)

H1: Ada pengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Dengan kata lain kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Veithzal, R., dan Sagala, 2013) dalam (Ahmad Gani, 2017). 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 saat ini menjadi salah satu isu terpenting dalam bidang pekerjaan dan organisasi psikologi. Karena itu, di sana adalah minat pemahaman ini ditingkatkan dari karyawan, kepuasan menentukan komitmen karyawan ke organisasi di mana mereka kerja. Dengan demikian, kepuasan pekerja merasa milik mereka, kontribusi diambil pada kapan dan siapa kerja sebagai sebuah tim yang akan cenderung menunjukkan ketekunan lebih besar yang di miliki mereka. Menurut riset pada pekerjaan kepuasan pariwisata organisasi diketahui menjadi tenaga kerja intensif. Mereka membutuhkan sejumlah besar staf untuk menawarkan layanan mereka dan membutuhkan keaktifan mereka dan kerjasama untuk memuaskan pelanggan. Selain perlunya kerjasama di antara mereka, itu juga diperlukan untuk mengelola individu dan kelompok. Faktor manusia adalah bagian penting dari produk yang secara langsung melakukan layanan yang disediakan oleh perusahaan-perusahaan ini. Dengan demikian, staf yang memberikan nilai tidak berwujud karakteristik terbaik dari pengalaman (Escortell et al., 2020).

Dalam Iskandar dan Andriani (2019) kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan yang merupakan hasil persepsi seseorang terhadap sesuatu yang dirasakan dalam pekerjaannya dan didasarkan pada aspek-aspek pekerjaan intrinsik dan ekstrinsik (Anggraeni dan Santosa, 2013). Kepuasan kerja

merupakan suatu keadaan yang berkaitan dengan reaksi emosional dari persepsi seseorang yang telah mendapatkan kebutuhan dan permintaan yang diinginkannya dari pekerjaan yang dia lakukan (Pradifta dan Sudibia, 2014). Aspek kepuasan kerja yaitu cara penilaian seseorang dalam menyukai pekerjaan individu, dimana penilaian ini dipengaruhi oleh gaji, kesempatan promosi, supervisi, tunjangan di luar gaji, penghargaan dari perusahaan, prosedur pekerjaan, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi (Laksmi dan Hadi, 2012).

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja pegawai, seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Hal ini didukung oleh Sinambela (2014) yang mengatakan bahwa kinerja pegawai yang tinggi akan terus memengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, Gibson secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Disatu sisi dikatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan dalam (Adiwantari *et al.*, 2019).

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai respons yang efektif atau emosional terhadap berbagai fakta menyangkut pekerjaan. Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan atau keadaan pikiran seseorang tentang sifat pekerjaan mereka. Lebih lanjut lagi (Arifin, 2014) menyatakan bahwa jika guru memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka dapat dipastikan bahwa lingkungan sekolah akan lebih menyenangkan, lebih energik dan efektif yang secara tidak langsung akan memberikan pengaruh positif terhadap pencapaian akademik siswa. Berdasarkan asumsi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu factor penentu bagi kinerja guru. Artinya semakin puas seorang guru terhadap pekerjaannya, maka semakin baik kinerjanya (Verawati Wote dan Patalatu, 2019)

Hal ini juga didukung penelitian yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Adiwantari *et al.*, 2019)

H2: Ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tidak akan optimal apabila hanya mengandalkan mesin-mesin produksi tanpa memperhatikan kualitas sumber daya manusianya, tentunya sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan, keterampilan, dan bertanggungjawab sebagai karyawan pada departemen-departemen kerja pada perusahaan, Sumber Daya manusia akan menentukan keberhasilan perusahaan dan diharapkan mampu untuk mencapai kinerja sesuai standar yang berlaku pada perusahaan (Supihati, 2014) dalam (Nasution, 2018).

Salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam memaksimalkan karyawan pertunjukan adalah ke lihat pada kepemimpinan gaya terapan keramahan bisnis. Kepemimpinan memiliki sebuah penting peran di sebuah organisasi, khususnya di meningkat itu peran dari itu karyawan diri dan berkoordinasi untuk bekerja sama mengatasi permasalahan yang ada dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja organisasi itu sendiri dalam mengelola sumber daya yang ada (Prabowo *et al.*, 2018)

Kinerja pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu di antaranya gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja karena dengan gaya kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan sehingga bawahannya akan meningkatkan kinerja dengan bekerja lebih baik dan bersungguh-sungguh serta kepuasan kerja akan timbul seiring dengan tumbuhnya kepercayaan terhadap pemimpin (Gibson *et al.*, 1996) dalam (Adiwantari *et al.*, 2019).

Kinerja karyawan adalah *outcome* yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2012) dan Wibowo (2012) dalam (C. N. C. Dewi *et al.*, 2018) mendefinisikan kinerja sebagai *outcome* dari karyawan yang didasarkan pada hasil, proses dan sikap kerja karyawan dalam periode waktu tertentu. Chandraningtyas (2015) menjelaskan dalam penelitiannya teradapat beberapa faktor yang akan mempengaruhi kinerja

karyawan diantaranya karakteristik situasi, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan, tujuantujuan penilaian kinerja, dan sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi dan kepuasan kerja, kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi loyalitas karyawan dalam bekerja.

Hasil ini juga didukung penelitian yang menyatakan variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja (Verawati Wote dan Patalatu, 2019).

H3 : Ada pengaruh positif secara simultan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja.