

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi kinerja karyawan

Menurut Robbins (2006) dalam (Lie Tjiong, dkk (2018)) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Menurut Rivai (2010) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) dalam (Widayati, dkk (2017)) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh karyawan dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukan.

b. Teori kinerja karyawan

Menurut Wexley dan Yukl (dalam Sinambela,2012), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia

mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) dalam (Lie Tjiong, dkk (2018)) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat lima indikator, yaitu:

1) Kualitas

Pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Kuantitas yang dimaksud merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektifitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang

dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

d. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Menurut Gibson (2013) dalam (Zebua, 2020) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai, diantaranya yaitu :

1) Variabel Individu

Kemampuan dan ketrampilan merupakan variabel individual yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai, karena kemampuan merupakan potensial seorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sekaligus sebagai hasil dari pengetahuan dan ketrampilan seorang yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, dan pengembangan dalam hubungannya dengan tugas yang dimiliki.

2) Variabel organisasional

Variabel organisasional terdiri dari sumber daya manusia, kepemimpinan, dan system upah atau pendapatpn. Manusia adalah sumber daya yang berharga bagi perusahaan, karena melalui kegiatan-kegiatan manusia tujuan perusahaan dapat tercapai. Sehingga dapat

dikatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada unsur manusia yang ada didalamnya.

3) Variabel Psikologis

Pemupukan motivasi dan minat kerja pegawai yang berorientasi pada peningkatan prestasi atau hasil kerja, membutuhkan waktu yang lama dan memerlukan teknik-teknik tertentu, antara lain dengan menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif. Sikap merupakan salah satu penentu perilaku pegawai dalam bekerja.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi gaya kepemimpinan transformasional

Yukl (2009) dalam (Setiawan,2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Menurut Keller (1992) dalam (Setiawan,2015) bahwa karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan tinggi mempunyai minat mendalam .

Dalam menghadapi tantangan kerja dan bawahan yang mempunyai pendidikan tinggi dapat mendukung dalam memberikan

respon terhadap kepemimpinan transformasional. Sedangkan menurut Heater & Bass (1988) dalam (Setiawan,2015) bahwa kepemimpinan transformasional lebih menarik bagi karyawan yang berpendidikan tinggi, karena karyawan yang berpendidikan tinggi mendambakan tantangan kerja yang dapat menambahkan profesionalis dan pengembangan diri. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan teladan yang dapat menciptakan visi yang jelas untuk suatu organisasi serta memberdayakan karyawannya untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, bertindak dengan cara yang membuat orang lain mempercayai mereka

b. Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Kurt Lewin (2015) terdapat tiga tipe gaya kepemimpinan yaitu :

1) Gaya kepemimpinan otokratis

Kepemimpinan otokratis yaitu pemimpin mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan orang lain. Gaya otokratis tepat diterapkan jika tidak diperlukan masukan dari pengikut pada proses pengambilan keputusan

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan. Meskipun keputusan akhir mungkin berbeda dari apa yang dikatakan pemimpin, namun pemimpin selalu berusaha memfasilitasi konsensus dalam pengambilan keputusan secara berkelompok.

3) Gaya kepemimpinan *laissez-faire*

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* meminimalkan keterlibatan pemimpin dalam proses pengambilan keputusan, dan karenanya memungkinkan para pengikut untuk membuat keputusan sendiri, namun mereka masih harus bertanggung jawab untuk hasil kerjanya.

4) Gaya kepemimpinan partisipatif

Pemimpin yang bergaya partisipatif dalam mengambil keputusan tidak akan secara otokratis, melainkan berusaha untuk melibatkan orang lain.

5) Gaya kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional berbasis pada kontingensi, dimana penghargaan atau hukuman tergantung pada kinerja yang diperlihatkan.

6) Gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional dimulai dengan pengembangan visi, pandangan masa depan yang akan membuat pengikut potensial menjadi tertarik. Visi ini dapat dikembangkan oleh pemimpin, oleh tim senior atau mungkin muncul dari serangkaian diskusi yang luas dan mendalam.

Jadi dapat disimpulkan dalam penelitian ini peneliti memilih gaya kepemimpinan transformasional yaitu karena pemimpin transformasional memiliki sikap dan tindakan untuk terus menerus dalam memotivasi, melakukan perubahan kecil agar mendapatkan hasil besar dan mengajak

pengikut untuk melakukan pengawasan, mendengarkan, dan memberikan dorongan.

c. Teori Gaya Kepemimpinan Transformasional

Terdapat beberapa teori gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1) Teori kehadiran orang besar

Teori ini memiliki dua anggapan dasar yaitu pemimpin dilahirkan , bukan dihasilkan atau dibuat dan pemimpin besar akan muncul atau hadir ketika ada kebutuhan besar di dalam lingkungan atau masyarakatnya.

2) Teori peran (*Role Theory*)

Para pengikut memiliki gambaran kondisi internal peran pemimpin berdasarkan apa yang bisa dibaca, didiskusikan dan sebagainya. Secara halus atau diam-diam para pengikut sebenarnya selalu mengirim harapan kepada para pemimpin, bertindak sebagai pengirim peran (*role senders*)

3) Teori kepemimpinan alamiah

Teori ini memiliki asumsi dasar bahwa jika sifat-sifat kepemimpinan yang ada pada orang-orang besar yang berhasil ini ditemukan pada orang lain, maka orang lain juga memiliki kemungkinan yang kuat menjadi pemimpin besar

4) Teori perilaku kepemimpinan

Teori perilaku fokus pada apa yang pemimpin dapat kerjakan atau lakukan, bukannya fokus pada siapakah pemimpin itu.

5) Teori kepemimpinan perilaku khusus (*specific behavior theory*)

Teori kepemimpinan perilaku khusus memberikan keyakinan bahwa sebenarnya kepemimpinan itu bisa dipelajari. Dengan hadirnya teori ini, maka keyakinan kita bahwa usaha meningkatkan kualitas kepemimpinan adalah suatu keniscayaan.

6) Teori kepemimpinan partisipatif

Keterlibatan pengikut dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan pemahaman terhadap berbagai permasalahan yang telah diputuskan sehingga mereka diharapkan dapat melaksanakan hasil keputusan dengan lebih baik.

7) Teori kepemimpinan situasional

Asumsi dasar teori situasional adalah bahwa tindakan terbaik dari pemimpin tergantung pada berbagai faktor situasional yang mengelilingi organisasi yang dipimpinnya.

8) Teori kepemimpinan kontijensi

Teori kontijensi adalah jenis teori perilaku kepemimpinan yang berpendapat bahwa tidak ada cara atau gaya terbaik untuk memimpin dan gaya kepemimpinan yang terbukti efektif dalam situasi tertentu mungkin tidak akan berhasil pada orang dan tempat lain.

9) Teori kepemimpinan transaksional

Pemimpin yang bergaya transaksional bekerja melalui penciptaan struktur yang jelas mengenai apa yang diminta dari

pengikut mereka, dan penghargaan yang mereka akan dapatkan sebagai hasil dari mengikuti perintah. Hukuman tidak selalu disebutkan dengan jelas, tetapi pengikut mengerti dengan baik dan sistem formal biasanya juga dilaksanakan dengan disiplin.

10) Teori gaya kepemimpinan transformasional

Deskripsi teori Kepemimpinan Transformasional Bass adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikut, yang diharapkan untuk mempercayai, mengagumi dan menghormati pemimpin transformasional. Bass mengidentifikasi tiga cara dimana para pemimpin mengubah pengikut :

- a) Meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya tugas dan nilai
- b) Mengarahkan mereka untuk mengutamakan fokus pada tujuan tim atau organisasi, bukannya kepentingan mereka sendiri.
- c) Membuat urutan kebutuhan tertinggi.

Karisma dipandang sebagai suatu yang diperlukan, tapi tidak mencukupi (*necessary but not sufficient*), misalnya seorang bintang film karismatik belum tentu berhasil menjadi pemimpin yang baik. Dua faktor kunci efek karismatik yang dicapai pemimpin transformasional adalah membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat antara pengikut dengan pemimpin. Ini juga mungkin dapat terjadi melalui metode yang lebih ringan seperti *coaching* dan *mentoring*.

d. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio dalam Yukl (2010) dalam (Septyan, 2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, yaitu:

- 1) Karismatik (*Charismatic*) digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus memercayainya.
- 2) Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*) digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.
- 3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- 4) Perhatian secara Individual (*Individualized consideration*) digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

3. Komitmen Organisasional

a. Definisi komitmen organisasional

Mowday et al (1982) mengatakan bahwa komitmen lebih menunjukkan keterikatannya pada organisasi yang mempekerjakan sebagai bertentangan dengan tugas tertentu, faktor lingkungan, dan lokasi

tempat tugas tersebut dilakukan. Sedangkan komitmen organisasional menurut Luthans (2006) dalam (Simanjuntak,2018) adalah sikap loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan dari seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya Porter et al. (1973) dalam (Tobing,2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Selanjutnya, Allen and Meyer (1990) dalam (Tobing,2009) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

- 1) Komitmen Afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
- 2) Komitmen Kontinuan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
- 3) Komitmen Normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Jadi komitmen organisasi merupakan sikap para karyawan berkaitan dengan keterlibatannya dalam organisasi, kesetiiaannya dengan organisasi dan rasa menjadi bagian organisasi. Ketiga komponen diatas diharapkan dapat menciptakan kinerja karyawan menjadi lebih baik sehingga tujuan organisasi akan cepat tercapai.

b. Indikator Komitmen Organisasional

Mowday et al. (1979) mendefinisikan indikator komitmen yaitu adalah sebagai berikut ini :

- 1) Keinginan kuat untuk melakukan banyak upaya diluar yang biasanya diharapkan untuk membantu suatu organisasi dalam kesuksesan
- 2) Menyampaikan informasi mengenai organisasi atau perusahaan
- 3) Kurangnya loyalitas karyawan dalam sebuah organisasi
- 4) Memiliki rasa bangga menjadi bagian dari suatu organisasi atau perusahaan
- 5) Bersedia menerima segala jenis penugasan atau pekerjaan yang diberikan di sebuah organisasi
- 6) Memiliki kemampuan bekerja di dalam organisasi berbeda dengan pekerjaan yang sama
- 7) Merasa terinspirasi dalam hal kinerja karyawan di organisasi
- 8) Perubahan menjadikan keinginan untuk keluar dari organisasi
- 9) Terdapat persamaan nilai-nilai dalam organisasi yang dapat diterima
- 10) Merasa tidak salah dalam pengambilan keputusan untuk bergabung dalam organisasi.
- 11) Adanya keinginan keluar dari organisasi dikarenakan tidak ada yang dapat dipertahankan dalam organisasi tersebut.
- 12) Merasa sulit dalam menyetujui kebijakan organisasi
- 13) Memiliki rasa peduli terhadap nasib suatu organisasi
- 14) Keputusan yang diambil merupakan kesempatan yang baik
- 15) Memiliki rasa bersalah dalam mengambil keputusan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Steers (1998) dalam (Yaspita dkk, 2019), mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor, yaitu :

- 1) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini menjadi dasar organisasi komitmen. Identifikasi karyawan muncul melalui sikap setuju dengan kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, kebanggaan merupakan bagian dari organisasi
- 2) Keterlibatan, yaitu kemauan untuk berjuang demi organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya
- 3) Loyalitas, yaitu keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Loyalitas kepada organisasi adalah evaluasi komitmen, serta ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan milik organisasi.

4. Kepuasan Kerja

a. Definisi kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki individu tentang pekerjaan mereka. Ini hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka, berdasarkan faktor pekerjaan lingkungan, seperti gaya

supervisor, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan (Gibson et al., 1997: 75) dalam (Tobing,2009). Menurut Robbins *and* Judge (2011) dalam (Lie Tjiong, dkk, 2018) kepuasan kerja merupakan perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Luthans (2005) dalam (Yasri,2015), ada tiga dimensi kepuasan kerja yaitu, pertama, kepuasan kerja adalah sebuah respon emosional terhadap situasi kerja. Karenanya, sstisfaksi pekerjaan dapat divisualisasikan dan diprediksi. Kedua, kepuasan kerja seringkali ditentukan dengan seberapa baik hasil memenuhi dan melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait. Dapat disimpulkan kepuasan kerja atau *job satisfaction* secara sederhana adalah apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

b. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg, dkk (1959) terdapat dua faktor teori kepuasan kerja atau dapat dikenal dengan Herzberg's Two-Factor Theory, yaitu sebagai berikut :

1) Motivator Factors (satisfiers Factors)

Faktor motivation/ intrinsik merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (*hygienis*).

2) *Hygiene Factors (Dissatisfied Factors)*

Menurut Herzberg faktor ini tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial.

c. **Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2006) dalam (Yasri,2015) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, di mana orang dapat meresponnya. Indikator-indikator tersebut adalah:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- 2) Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- 3) Teman sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

- 4) Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- 5) Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2009) menyatakan ada lima faktor kepuasan kerja yaitu :

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini tercapai bila pekerjaan seseorang karyawan sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan itu sendiri.
- 2) Kepuasan terhadap imbalan, dimana karyawan merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan karyawan lain yang bekerja di organisasi itu.
- 3) Kepuasan terhadap Supervisi Atasan, karyawan merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.
- 4) Kepuasan terhadap Rekan Kerja, karyawan merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan dan dorongan sosial.
- 5) Kesempatan Promosi, yaitu kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan.

d. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut ini tabel penelitian terdahulu :

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Riastusti, dkk (2018) Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Edisi Januari-Juni 2018 Vol 7, No. 1, ISSN 2541-187X	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Transformasional Komitmen Karyawan Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Tidak terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional yang signifikan terhadap kinerja karyawan Pengaruh signifikan variabel komitmen karyawan terhadap variabel kinerja karyawan
2.	Siagian dkk (2018) Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 1, No. 1, September 2018, 59-70. ISSN 2623-2634.	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Lingkungan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja
3.	Sanjiwani dkk (2016) Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 2, 2016: 11331-1159. ISSN : 2302-8912.	Variabel Independen : Kepemimpinan Transformasional Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan Komitmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
4.	Simanjuntak (2018) Journal Feb Unmul. P-ISSN : 19073011, E-ISSN : 2528-1127.	Variabel Independen : Job Embeddednes Komitmen Organisasi Kepribadian Variabel Dependen : Kepuasan Kerja Pegawai Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Setiawan (2015) E-Jurnal Ilmu Manajemen Magistra. Vol.1 No. 1, Februari 2015. E-ISSN : 2442-4315.	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
6.	Novita dkk (2016) Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 34 No. 1 Mei 2016.	Variabel Independen : Kepuasan Kerja Komitmen Organisasional Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Variabel Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Komitmen Organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan
7.	Mondiani (2012) Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 1 No. 1, September 2012.	Variabel Independen : Kepemimpinan Transformasional Kompensasi Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan.
8.	Widayati dkk (2017) Jurnal Ekonomi/Volume XXII, No. 03, November 2017: 466-485.	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Transformasional Motivasi Kompensasi Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
9.	Arthawan dkk (2017) E-Jurnal Manajemen	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Transformasional	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Unud. Vol.6 No.3,2017 :1221-1247. ISSN : 2302-8912.	Kepuasan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
10.	Gita Robertus dkk (2016) Diponegoro Journal Of Vol. 5, No.3, Tahun 2016. ISSN (Online): 2337-3814.	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Transformasional Motivasi Kerja Budaya Organisasi Variabel Dependen : Kinerja karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan Transformasional semakin baik bagi karyawan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.
11.	Wahyudi dkk (2016) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 2, 2016: 870-897 ISSN : 2302-8912.	Variabel Independen : Kepuasan Kerja Komitmen Organisasional Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
12.	Thamrin (2012) International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, No. 5, October 2012 DOI: 10.7763 .2012.V3.299	Variabel independen: Gaya kepemimpinan transformasional dan Organizational Commitment Variabel dependen : Job Satisfaction dan Employee Performance	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
13.	Septyan,dkk (2017) Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 53 No. 1 Desember 2017	Variabel Independen : Gaya kepemimpinan transformasional Variabel Dependen : Motivasi dan Kinerja	Gaya Kepemimpinan Trasformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
14.	Jatmiko,dkk (2015) Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 21 No. 1 April	Variabel Independen : Motivasi kerja dan Komitmen organisasional Variabel Dependen :	Variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	2015	Kinerja karyawan	
15.	H Muhammad dkk e – Jurnal Riset Manajemen Prodi manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unisma	Variabel Independen: Komitmen kerja, Motivasi kerja dan Kepuasan kerja Variabel Dependen : Kinerja karyawan	Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
16.	Atmojo (2012) International Research Journal of Business Studies vol. V no. 02 (2012)	Variabel Independen : kepemimpinan transsformasional, kepuasan kerja komitmen organisasional Variabel Dependen : kinerja karyawan	Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
17.	Juniantara, dkk (2015) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.09 (2015) : 611-628. ISSN : 2337-3067	Variabel Independen : Motivasi dan Kepuasan kerja Variabel Dependen : Kinerja karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
18.	Arda mutia (2017) Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis Vol. 18 No. 1, 2017, 45-60	Variabel Independen : Kepuasan kerja dan Disiplin kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
19.	Novitasari (2016) Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 5, Nomor 9, September 2016. ISSN : 2461-0593	Variabel Independen : Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja Variabel Dependen : Kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
20.	Anggraeni & Rahardja (2018) diponegoro journal of management Volume 7, Nomor 4, Tahun 2018, Halaman 1-14. ISSN (Online): 2337 – 3792	Variabel Independen : Gaya kepemimpinan feminim, motivasi kerja, dan komitmen organisasional Variabel dependen : Kinerja karyawan	komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian terdahulu kesamaan dengan penelitian ini adalah melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan perbedaannya terletak pada variabel independent yang digunakan yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan kerja , serta terletak pada subyek penelitian dan jumlah responden yang digunakan.

e. Kerangka Pemikiran

- 1) Pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Menurut Lussier N.Robert & Christopher F.Achua (2007) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan. Pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar

mereka dapat meningkatkan kinerja mereka lebih baik lagi, sehingga mutu kinerja yang dihasilkan karyawan juga lebih berkualitas. Setiap perusahaan selalu mengharapkan tercapainya tujuan organisasi, dimana untuk mencapainya dibutuhkan peranan penting bagi karyawan. Karyawan yang mampu dan cakap menjalankan pekerjaannya dengan hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan sangat menguntungkan.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan oleh (Sanjiwani,dkk 2016) dengan hasil yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan didukung pula oleh (Mondiani (2012), (Widayati dkk (2017), (Arthawan dkk (2017), (Gita dkk (2016). Secara empiris penelitian di atas membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang kuat akan meningkatkan kinerja karyawan serta memiliki pengaruh baik untuk mencapai tujuan organisasi

2) Pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

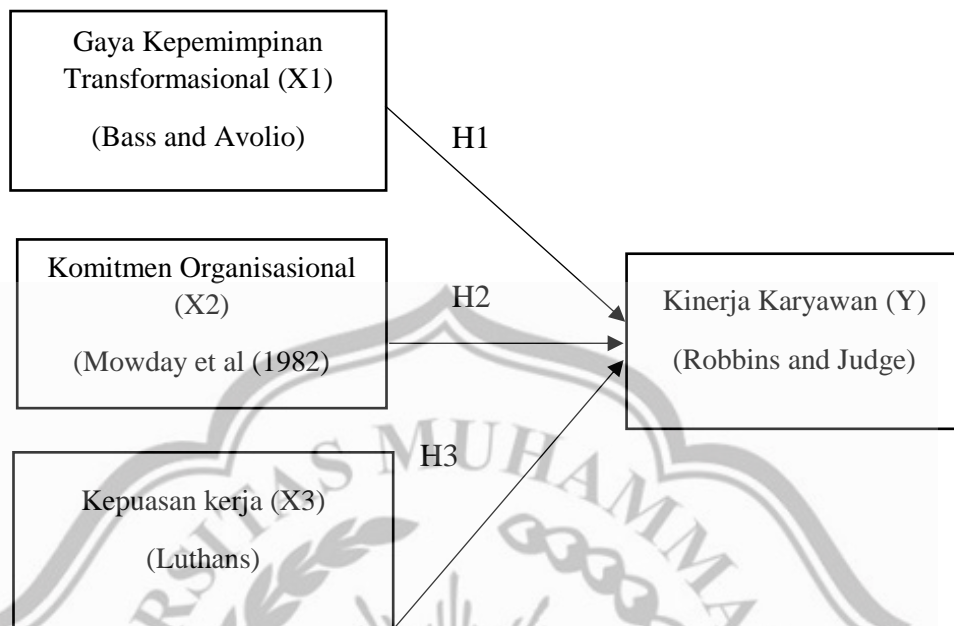
Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Penelitian terdahulu telah banyak yang

menyatakan bahwa variabel Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Riastuti, dkk(2018), (Sanjiwani dkk (2016), (Wahyudi dkk (2016), (Fitriastuti (2013), (Gorap dkk (2019). Secara empiris penelitian di atas membuktikan bahwa komitmen seorang karyawan yang tinggi berusaha meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi, sebaliknya karyawan yang memiliki komitmen rendah cenderung berdampak terhadap menurunnya kinerja karyawan.

3) Pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seseorang terhadap lingkungan di tempat kerjanya. Kepuasan kerja sangatlah penting, karena seorang karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya agar moral, dedikasi dan kinerja karyawan menjadi tinggi.

Penelitian terdahulu telah banyak yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Sanjiwani dkk (2016), (Arthawan dkk(2017), (Wahyudi dkk(2016), (Tobing (2009), (Gorap dkk (2019). Secara empiris penelitian di atas membuktikan bahwa kepuasan kerja dalam organisasi yang tinggi akan memperkuat dan meningkatkan kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Kerangka pemikiran

f. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian adalah :

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan