

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintahan dan organisasi yang bersangkutan (Sihotong, 2007 dalam Sinambela, 2018). Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah sebuah prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

2. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Stolovitch dan Keeps (1992) dalam Sinambela (2018) kinerja adalah serangkaian hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi (Mangkuprawira (2007) dalam Widani dkk (2018). Sedangkan menurut Hersey dan

Blanchard (1993) dalam Sinambela (2018) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tersebut. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja atau prestasi kerja (performance) dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing. Sinamora (2005) dalam Sari (2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu persyaratan-persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya. Output yang dihasilkan dapat berupa fisik maupun non fisik yang menyebutkan berupa karya, yaitu suatu hasil/pekerjaan baik berupa fisik/metrial maupun nonfisik maupun nonmaterial.

b. Teori Kinerja Karyawan

Menurut Wexley dan Yukl dalam (Sinambela (2018) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila 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 dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Untuk meningkatkan kinerja perlu dibuat standar pencapaian melalui penulisan pernyataan-

pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan. Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik (Mitchell dalam Sinambela (2018)).

c. Membangun Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai) sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut :

1.) Penentuan gaji.

Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.

2.) Seleksi pegawai.

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai.

3.) Orientasi.

Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

4.) Penilaian kerja.

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang

pegawai memnuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

5.) Pelatihan dan Pengembangan.

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.

6.) Uraian dan perencanaan organisasi.

Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan di mana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban.

7.) Uraian tanggung jawab.

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Haynes, 2010 dalam Sinambela,2018:484).

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin & Russel (2003) dalam Hajati dkk (2018) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa criteria kinerja, antara lain :

- 1.) Kualitas (*quality*) merupakan hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- 2.) Kuantitas (*quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang dan jumlah unit.
- 3.) Ketetapan waktu (*timeliness*) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan pada permulaan waktu yang ditetapkan.

- 4.) Efektivitas biaya (*cost effectiveness*) merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, teknologi, dapat dimaksimalkan untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian.
- 5.) Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) niat baik dan kerjasama antar karyawan.

e. Dimensi Kinerja Karyawan.

Menurut Edison dkk (2018) untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu :

1). Target

Indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan jumlah uang yang dihasilkan.

2). Kualitas

Kualitas terhadap hasil yang dicapai dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.

3). Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan/organisasi.

4). Taat asas

Tidak hanya harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat

dipertanggungjawabkan.

3. Kepemimpinan Transformasional.

a. Jenis-jenis kepemimpinan

Robbins dan Judge (2014) dalam Purnadi (2020) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi keuntungan organisasi.

Kurt Lewin (1939) dalam Siswono Haryono (2015) mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan pokok yang berbeda terkait pengambilan keputusan. Ketiga gaya utama kepemimpinan menurut Kurt Lewin, adalah :

1). Kepemimpinan otokratis

Pemimpin mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan orang lain. Keputusan ini dibuat tanpa melalui konsultasi dengan pengikut. Gaya otokratis tepat diterapkan jika tidak diperlukan masukan dari pengikut pada proses pengambilan keputusan.

2). 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). Kepemimpinan Laissez-faire

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.

b. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada studi karismatik, yang diteliti oleh Weber, yang berpendapat bahwa kewenangan pimpinan karismatik tergantung pada mereka yang terlihat memiliki kualitas yang membuat mereka menonjol dari orang lain. James Mac Gregor (1978) dalam (buku Yukl, 2010) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional yang menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi intuisi.

c. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Robbins dan Judge (2014) dalam Purnadi (2020) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi keuntungan organisasi. 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.

Pendapat tersebut juga didukung oleh 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.

Menurut Suharto (2014) dalam Gani (2020) gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehinggamenimbulkan ikatan emosi dan kedekatan yang sangat lain, bawahan merasa hormat serta percaya pada pimpinannya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari sebenarnya. Kepemimpinan transformasional berdasarkan prinsip pengembangan bawahan. Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai factor terpenting yang mendefinisikan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional merupakan peranan penting bagi karyawan dalam perusahaan, karena memiliki hubungan yang dekat dengan karyawan memberikan kepercayaan dan dapat memotivasikaryawan.

d. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep

kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander, 2012:35) dalam Rahmi dkk (2020) Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander, 2012:37). Kepemimpinan tranformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi.

e. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass (2015) dalam Haryono (2015) terdapat empat indikator :

1. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*) Pemimpin mengajarkan karyawan dari ide-ide baru dan tidak pernah mengkritik karyawan secara terbuka untuk kesalahan yang dilakukan oleh karyawan.
2. ★ Motivasi yang menginspirasi (*inspirational motivation*) Pemimpin yang memiliki motivasi insprasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme karyawan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performasi dan dalam pengembangan dirinya sehingga karyawan bekerja lebih keras dari biasanya.
3. Pengaruh yang ideal (*idealized influence*) Pemimpin menginspirasi karyawan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma dan prinsip-prinsip bersama selain itu memberikan keyakinan, mengutamakan kepada kepercayaan, berani menghadapi

masalah ketika masalah datang, mengutamakan suatu nilai, tujuan dan komitmen dalam sebuah proses.

4. Pertimbangan individual (*individualized consideration*) Pemimpin bertindak sebagai pendamping untuk karyawan dan member suatu penghargaan untuk kreativitas dan inovasi yang karyawan lakukan.

f. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Yukl (2010) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional yaitu :

- 1.) Pengaruh ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
- 2.) Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
- 3.) Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
- 4.) Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

4. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut pendapat Robbins (2002) dalam Ristanti dkk (2016) istilah

kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidakpuas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaan itu. Karena pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka memaksudkan kepuasan kerja Menurut Handoko (2010) dalam Sari (2018) kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya. Robbins dan Judge (2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negative tentang pekerjaan tersebut.

Menurut Luthans (2005) dalam Afriadi (2018) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting misalnya anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras dari pada yang lain dalam organisasi, tetapi menerima penghargaan lebih sedikit maka mereka mungkin memiliki sikap negative terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Steve M. Jex (2002) dalam Sinambela (2018) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja

terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan penilaian karyawan tentang hasil pekerjaan yang di kerjakan sesuai dengan prosedur perusahaan. Jika pekerjaan sesuai maka karyawan merasa puas dengan hasil pekerjaan yang dilakukan.

b. Teori Kepuasan Kerja

Sinambela (2018) menyatakan bahwa ada Teori Keputusan Kerja yaitu sebagai berikut :

1.) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa :

2.) *Input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job* (Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian dan usaha.

3.) *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job* (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lain-lai.

4.) *Comparison person may be someone in the same organization,*

someone in a different organization, or even the person himself in a previous job (Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya).

c. Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Burt dalam Sinambela (2018) mengemukakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

- 1.) Faktor hubungan antar pegawai, antara lain hubungan antara manajer dengan pegawai.
- 2.) Faktor individu yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja dan jenis kelamin.
- 3.) Faktor luar (external) yaitu berhubungan dengan keadaan keluarga pegawai, rekreasi, pendidikan (*training upgrading*)

d. Indikator Kepuasan

Luthans (2006) dalam Novita dkk (2016) indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan.

2. Gaji

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan factor multi dimensi dalam kepuasan kerja.

3. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada

kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

5. Rekan Kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu.

6. Kondisi kerja

Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasankerja.

5. Karakteristik Pekerjaan.

a. Definisi Karakteristik Pekerjaan.

Hackman and Oldham (1976) mendefinisikan karakteristik pekerjaannya itu atribut individu yang menentukan seberapa positif seseorang akan menanggapi pekerjaan yang kompleks menantang. Menurut Stoner (1992) dalam Setiono (2016) karakteristik pekerjaan adalah atribut tugas karyawan dan meliputi jumlah tanggung jawab, berbagai tugas dan sejauh mana

pekerjaan itu sendiri mempunyai karakteristik yang orang mendapatkan kepuasan. Morgeson dan Humphrey (2006) dalam Maulina dkk (2020) mendefinisikan karakteristik pekerjaan sebagai cara yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta cakupan pekerjaan yang diberikan.

Sedangkan menurut Gunastri (2009) dalam Maulina dkk (2020) merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrin-sik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dan pada pekerjaan yang tidak memuaskan.

Dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan tugas yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.

b. Dimensi Karakteristik Pekerjaan

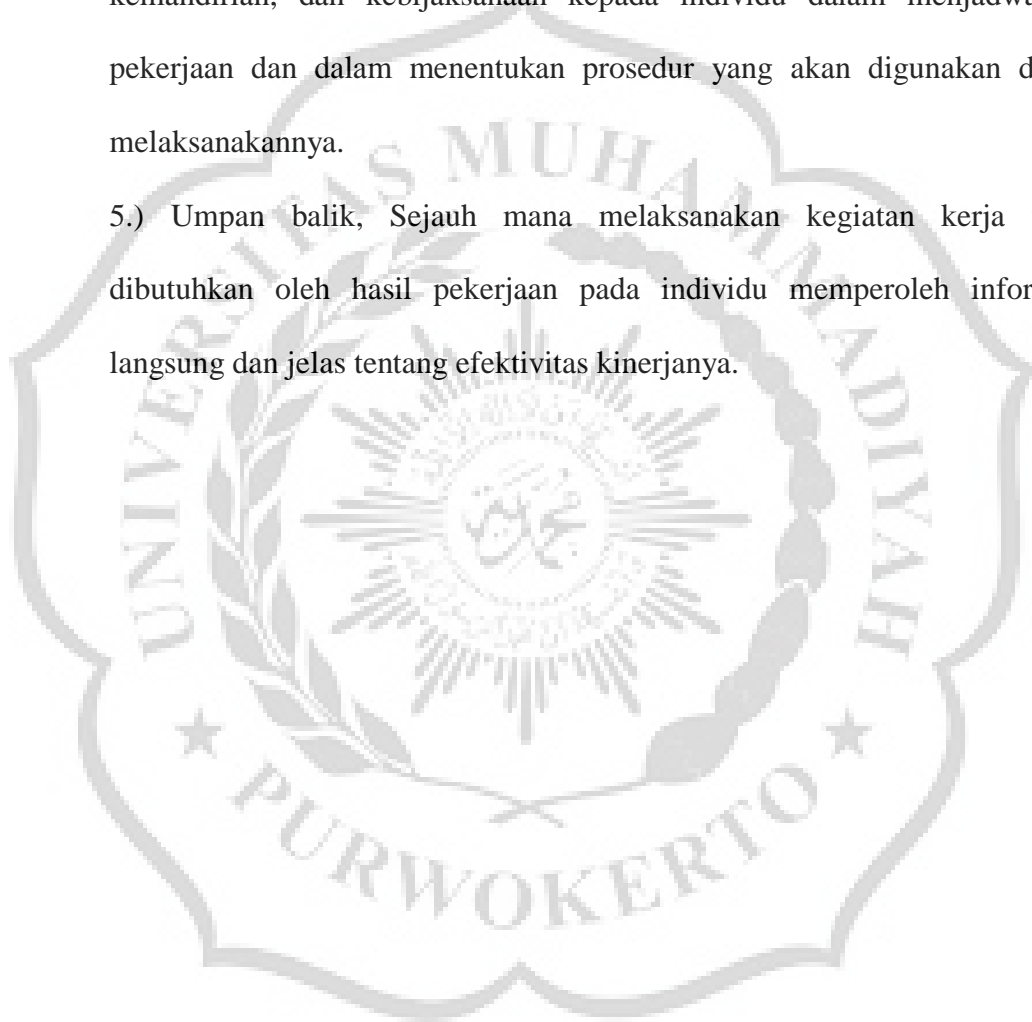
Dimensi Karakteristik Pekerjaan menurut Hackman and Oldham (1976) yaitu :

- 1.) Variasi Ketrampilan, sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan berbagai aktivitas berbeda dalam melaksanakan pekerjaan yang melibatkan penggunaan sejumlah ketrampilan dan bakat yang berbeda dari orang tersebut.
- 2.) Identitas Tugas, sejauh mana pekerjaan tersebut membutuhkan penyelesaian dari sebuah pekerjaan yang “utuh” dan dapat diidentifikasi, artinya melakukan pekerjaan dari awal hingga akhir dengan hasil yang terlihat.

3.) Signifikan Tugas, sejauh mana pekerjaan memiliki dampak substansial pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik di organisasi langsung atau di lingkungan eksternal.

4.) Otonomi, Sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandirian, dan kebijaksanaan kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakannya.

5.) Umpan balik, Sejauh mana melaksanakan kegiatan kerja yang dibutuhkan oleh hasil pekerjaan pada individu memperoleh informasi langsung dan jelas tentang efektivitas kinerjanya.



B. Hasil Penelitian Terdahulu

Ada beberapa peneleitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan referensi dalam penelitian ini yang berhubungan dengan variable penelitian antara lain kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

| No | Penulis dan Identitas jurnal | Variabel yang digunakan | Hasil Penelitian |
|----|---|--|---|
| 1. | Sugiono dkk.2019. Jurnal Ilmu Manajemen. Volume 15, No. 1, Januari 2019. | Variabel bebas : 1. Kepemimpinan Transformasional(X1) 2. Budaya Organisasi (X2) 3. Motivasi Ekstrinsik(X3) Variabel Terikat : Kinerja Karyawan (Y) | Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Semen Padang, Jakarta Selatan. |
| 2. | Ramadanto dkk 2020. Jurnal Ilmiah MEA. Vol. 4 No.3, 2020. P-ISSN; 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306 | Variabel Bebas : 1. Kepemimpinan Transformasional(X1) 2. Disiplin Kerja(X2) Variabel Terikat : Kinerja Karyawan (Y) | Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Ikkimura Indotools Center |
| 3 | Gani. 2020. Jurnal Equilibrium. Vol1, No, 2, April 2020, pp 12-22 P-ISSN: 2685-5828 dan e-ISSN: 2685-465. | Variabel Bebas 1. Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Kepuasan Kerja (X2) Variabel Terikat : Kinerja Karyawan (Y) | Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang. |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 4 | Ristanti dkk, Jurnal Akuntansi dan Pendidikan. Volume 5, Nomor1, April 2016. | Variabel Bebas : 1.Kualitas kerja(X1) 2.Kepuasan kerja(X2) Variabel Terikat : Kinerja karyawan (Y) | Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT Pertamina Persero RU IV Cilacap |
| 5 | Sari. 2018. JurnalEkobistik. Vol. 7, No. 1,April 2018, Hal 9-18.ISSN : 2301-5268 E-ISSN : 2527- 9483 | Variabel Bebas : 1 Kepuasan kerja (X1) 2.Locus OfControl(X2) 3.Motivasi(X3) Variabelterikat : Kinerja karyawan (Y) | Ada pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap kienrja karyawan. |
| 6 | Brury. 2016. JurnalRiset dan Manjemen. Vol4,No.1, 2016:1-16. | Variabel Bebas : 1.Kepemimpinan (X1) 2.Budaya(X2) 3.Motivasi(X3) 4.Kepuasankerja(X4) Variabel terikat : Kinerja karyawan (Y) | Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Kantor |
| 7 | Anggraini. 2019. Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik. Vol. 2 No. 3 ISSN 2612-2142. | VaribelBebas : 1. Karakteristik pekerjaan(X1) 2.Karakter Individu(X2) 3.LingkunganKerja(X3) VariabelTerikat : Kinerja Karyawan (Y) | Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 8 | Hajati dkk, 2018. JurnalBisnis dan Pembangunan. Vol 7, No. 1, ISSN 2541-187X. | Variabel Bebas : 1. Karakteristik pekerjaan(X1) 2. Karakteristik Individu (X2) 3. Karakteristik Organisasi (X3) VariabelTerikat : Kinerja Karyawan (Y) | Berpengaruh signifikan secara parsial Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja karyawan |
| 9 | Sihombing dkk, 2018. Jurnal EMBA. Vol.6 No.4 September2018, Hal. 2858–2867. ISSN 2303-1174 | Variabel Bebas : 1.Karakteristik pekerjaan (X1) 2.KarakterIndividu(X2) 3.SelfEfficacy(X3) Variabel Terikat : Kinerja Karyawan (Y) | Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado Selatan |

| | | | |
|----|---|---|---|
| 10 | Setiono. 2016. Jurnal Aplikasi Pelayaran dan Kepelabuhanan, Volume 6, Nomor 2, Maret 2016. | <p>Variabel Bebas :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi (X1) 2. Karakteristik Individu (X2) 3. Karakteristik Pekerjaan (X3) <p>Variabel Terikat : Kinerja Karyawan (Y)</p> | Karakteristik pekerjaan secara simultan (bersamaan) berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. |
| 11 | Kawiana dkk. 2017. International Research Journal of Management, IT & Social Sciences. Vol. 5 No. 3, May 2018, pages: 35~45 ISSN: 2395-7492 | <p>Variabel Bebas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja (Job Satisfaction) (X1) <p>Variabel Terikat : Kinerja Karyawan (Employee performance). (Y)</p> | Employee satisfaction has a positive and significant effect on employee performance at BPR in Bali is the higher employee performance. (Kepuasan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPR di Bali adalah semakin tinggi kinerja pegawai) |
| 12 | Senen dkk, 2018. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 117. | <p>Variabel Bebas : Karakteristik pekerjaan (X1)</p> <p>Variabel Terikat : Kinerja Karyawan (Employee's Performance) (Y)</p> | Job characteristics have positive effect on employee performance Interior Industry. (Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Industri Interior.) |
| 13 | Siregar dkk, 2019. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 124. | <p>Variabel Bebas :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Iklim Organisasi (X2) 3. Disiplin Kerja (X3) <p>Variabel Terikat : Kinerja Karyawan (Y)</p> | Transformational leadership style has significant impact on employee performance Royal Denai Group Bukittinggi. (Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Royal Denai Group Bukittinggi) |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| 14 | Purnamasari dkk. 2019. e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha. Volume 4 Tahun 2016. | Variabel bebas : 1. Kepemimpinan Transf ormasional (X1) 2. Budaya organisasi (X2) Variabel terikat : Kinerja karyawan (Y) | Kepemimpinan transf ormasional berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Buleleng |
| 15. | Hajati. 2018. AI – Ulu m Ilmu Sosial dan Humaniora ISSN: 2476 – 9576 Volume 4 Nomor 2, Oktober 2018. | Variabel bebas : 1. Karakteristik individu (X1) 2. Karakteristik Pekerjaan (X2) 3. Karakteristik Organisasi (X3) Variabel terikat : Kinerja karyawan (Y) | Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan secara parsial Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. TNB |
| 16 | Rahmi dkk. 2020. Jurnal ilmu ekonomi Volume 3. No. 1 (2020); Januari. | Variabel bebas : 1. Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Kepemimpinan Transaksional (X2) 3. Lingkungan kerja (X3) Variabel Terikat : Kinerja karyawan (Y) | Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai |
| 17 | Dinda, Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis, Vol.8, No.2, Juli 2017 | Variabel bebas : 1. Karakteristik pekerjaan (X1) 2. Kompetensi karyawan (X2) Variabel terikat : 1. Kinerja karyawan (Y) | Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 18 | Novita dkk, Jurnal Administrasi Bisnis Publik Vol. 34 No.1, Mei (2016) | Variabel bebas : 1. Kepuasan kerja (X1) 2. Komitmen organisasi (X2) Variabel terikat : Kinerja Karyawan (Y) | Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |

| | | | |
|-----|--|---|---|
| 19 | Setiawan, e- Jurnal Ilmu Manaj emen MAGISTRA Vol. 1 No.1 Februari 2015, E-ISSN : 2442-4315 | Variabel bebas : 1. Kepemimpinan Transformasional(X1) 2. Kepemimpinan Transaksional(X2) Variabel terikat : 1. Kinerja karyawan(Y) | Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. ISS Indonesia di RumahSakit National Surabaya. |
| 20 | Afriadi dkk, eJournal Administrative Reform, 2018, 6 (1): 143-154. | Variabel bebas : 1. Kepuasan kerja(X1) 2. Komitmen organisasi (X2) Variabel terikat : 1. Kinerja karyawan | Kepuasan kerja tidak berpengaruh Terhadap kinerja karyawan pada Dinas kesehatan kabupaten kutai timur. |
| 21. | Putra dkk, 2017. jurnal administrasi bisnis, 9(2), 1-8. | Variabel bebas: 1. Kepemimpinan Transformasional(X1) 2. Karakteristik pekerjaan(X2) Variabel terikat: Kinerja karyawan(Y) | Karakteristik Pekerjaan tidak berpengar uh signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 22 | Purnadi, 2020. jurnal nasional.ump.ac.id/in dex.php/MEDEK, 20(1). | Variabel bebas : Kepemimpinan transformasional (x1) Kepuasan kerja (x2) variabel terikat : kinerja karyawan (y) | Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |

C. Kerangkepemikiran

Penelitian ini mengungkapkan beberapa faktor yang di duga berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, antara lain :kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan.

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan

Robbins dan Judge (2014) dalam Purnadi (2020) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi keuntungan organisasi. Disinilah sebenarnya peran pemimpin untuk dapat mempengaruhi agar kinerja karyawan terjaga. Sebagai seorang pemimpin maka setiap saat ia berperan untuk membimbing dan mengawasi pelaksanaan tugas yang diberikan pada karyawan, Yukl (2010) dalam widani (2018). Dengan adanya hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka karyawan akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja merupakan peranan penting bagi karyawan dalam perusahaan, karena memiliki hubungan yang dekat dengan karyawan memberikan kepercayaan dan dapat memotivasi karyawan.

Hasil penelitian Sugiono (2019), Ramandato (2020), Ghani (2020), Seputri dkk (2019), Purnamasari dkk (2019), Rahmi dkk (2020), Purnadi (2020) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

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, Robbins (2010) dalam Gani (2020). Kepuasan kerja sering dikaitkan dengan kinerja karyawan, karena kepuasan dapat dinilai untuk meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi penilaian kegiatan yang dilakukan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapatkan karyawan. Kepuasan kerja juga menggambarkan sikap puas atau tidak puas mengenai pekerjaan yang dilakukan. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan untuk menilai tentang hasil pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan prosedur perusahaan.

Hasil penelitian Sari (2018), Ristanti (2016), Brury (2016), Kawiana (2018), Novita dkk (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

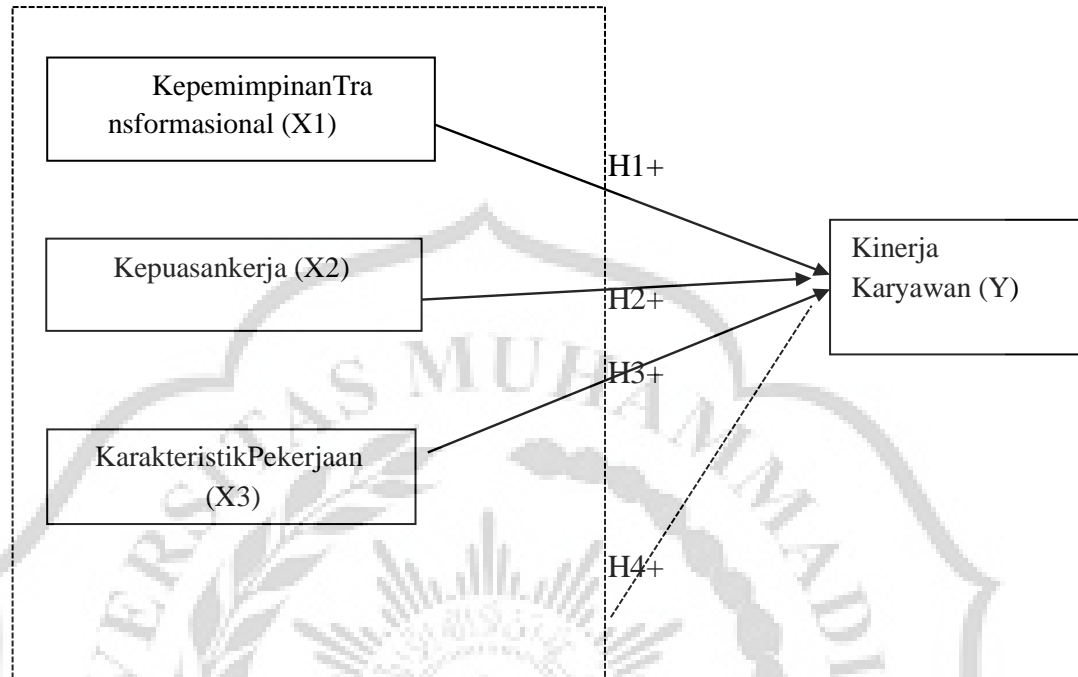
3. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Stoner (1992) dalam Setiono (2016) karakteristik pekerjaan adalah atribut tugas karyawan dan meliputi jumlah tanggung jawab, berbagai tugas dan sejauh mana pekerjaan itu sendiri mempunyai karakteristik yang orang mendapatkan kepuasan. Hackman and Oldham (1976) mendefinisikan karakteristik pekerjaan yaitu atribut individu yang menentukan seberapa positif seseorang akan menanggapi pekerjaan yang

kompleks menantang. Karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja karena karyawan membutuhkan keterampilan untuk menyelesaikan suatu tugas, keterampilan karyawan ditentukan oleh aktifitas yang dikerjakan dan setiap aktifitas yang berbeda membutuhkan keterampilan yang beragam. Hubungan karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawannya itu mengetahui tugas yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan dan tanggungjawab yang diberikan.

Hasil penelitian dari Penelitian Anggraini (2019), Hajati dkk (2018), Sihombing dkk (2018), Setiono (2016), Senen dkk(2018), Hajati (2018), Dinda Fatmah (2017) mengatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadapkinerjakaryawan.

Berdasarkan teori yang telah diuraikan sebelumnya dan hasil penelitian terdahulu maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Karakteristik Pekerjaan. Sehingga kerangka pemikiran ini dapat digambarkan seperti gambar 2.1



Keterangan garis :

- Hubungan secara parsial
- - - - - Hubungan secara simultan

D. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kepemimpinan transformasional, Kepuasan kerja dan Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.