

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA DINAS KOMINFO KABUPATEN BINTAN**

SKRIPSI

OLEH

**YUNI HARNINGSIH
NIM : 19612356**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2023**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA DINAS KOMINFO KABUPATEN BINTAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen

OLEH

**YUNI HARNINGSIH
NIM : 19612356**

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2023**

HALAMAN PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA DINAS KOMINFO KABUPATEN BINTAN

Diajukan Kepada:

Panitia Komisi Ujian
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang

Oleh

NAMA : YUNI HARNINGSIH
NIM : 19612356

Menyetujui :

Pembimbing Pertama,



Raja Hardiansyah, S.E., M.E.
NIDK. 8818010016 / Lektor

Pembimbing Kedua,



Octojaya Abriyoso, S.I.Kom., M.M.
NIDN. 1005108903 / Lektor

Mengetahui,
Ketua Program Studi



Dwi Septi Haryani, S.T., M.M.
NIDN. 1002078602 / Lektor

Skripsi Berjudul

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA DINAS KOMINFO KABUPATEN BINTAN**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh:

NAMA : YUNI HARNINGSIH
NIM : 19612356

Telah dipertahankan di depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal Tiga Belas
Bulan Januari Tahun Dua Ribu Dua Puluh Tiga dan Dinyatakan
Telah Memenuhi Syarat untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian

Ketua,



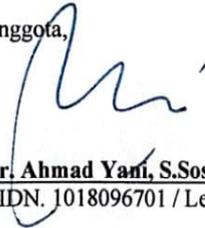
Raja Hardiansyah, S.E., M.E.
NIDK. 8818010016 / Lektor

Sekretaris,



Ir. Imran Ilyas, M.M.
NIDN. 1007036603 / Lektor

Anggota,



Dr. Ahmad Yani, S.Sos., M.M., M.Kes.
NIDN. 1018096701 / Lektor

Tanjungpinang, 13 Januari 2023
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang,
Ketua.



Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA
NIDN. 1029127801 / Lektor

PERNYATAAN

Nama : Yuni Harningsih
Nim : 19612356
Tahun Angkatan : 2019
Indeks Prestasi Kumulatif : 3,56
Program Studi / Jenjang : Manajemen / Strata I
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada
Dinas Kominfo Kabupaten Bintan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan bukan hasil rekayasa maupun karya orang lain.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata dikemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, 13 Januari 2023

Penyusun,



Yuni Harningsih
NIM. 19612356

HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala Puji Bagi Allah Subhannahu wa ta'ala, Tuhan semesta alam atas cinta, kasih sayang dan karunia-Nya yang telah memberikanku ilmu yang berguna, kekuatan, kesempatan, serta kemudahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Semoga mendapat keberkahan oleh Allah Subhannahu wa ta'ala

Shalawat dan salam selalu terlimpahkan kepada Nabi Muhammad Shalallahu alaihi wassalam dengan mengucapkan "Allahumma Shalli Alla Sayyidina Muhammad Wa'ala Aali Sayyidina Muhammad"

"Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya yang tersayang dan tercinta, berkat keduanya yang selalu memberikan semangat hingga saya sampai pada tahap dimana skripsi ini akhirnya terselesaikan. Terimakasih atas segala dukungan, pengorbanan serta doa yang tidak berhenti kalian berikan untukku."

HALAMAN MOTTO

“Aku tidak pernah khawatir apakah doaku terkabul atau tidak.
Yang aku khawatir adalah ketika aku tidak diberi hidayah
untuk terus berdoa lagi”.
(Ummar Bin Khatab)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan
kesanggupannya.”
(QS. Al-Baqarah: 286)

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu wata'ala yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis diberikan kesehatan dan kesempatan untuk menyelesaikan pendidikan serta diberikan keberkahan akan ilmu dan pengetahuan sehingga penulis tetap dapat segala ikmat yang diberikan. Serta tidak lupa penulis hanturkan Shalawat beriring salam kepada Nabi Besar Muhammad Shallallahu'alaihi wasallam.

Syukur alhamdulillah, berkat keridhoan-nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang. Dalam penyelesaian skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan pikiran, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, S.E., M.Si., Ak., CA selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Sri Kurnia, S.E., Ak., M.Si., CA selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

4. Bapak Ir. Imran Ilyas, M.M. selaku Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
5. Ibu Dwi Septi Haryani, S.T., M.M. selaku Ketua Program Studi Strata I Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
6. Bapak Raja Hardiansyah, S.E., M.E. selaku pembimbing I yang telah bersedia membimbing, memberikan tambahan ilmu dan pengarahan atas setiap kesulitan selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Octojaya Abriyoso, S.I. Kom., M.M. selaku pembimbing II yang telah bersedia membimbing, memberikan tambahan ilmu dan pengarahan atas setiap kesulitan selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
8. Dinas Kominfo Kabupaten Bintan yang telah memberikan kesempatan dan bersedia memberikan informasi-informasi yang diperlukan selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar yang telah mendidik penulis selama menjadi mahasiswa di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
10. Bapak dan Ibu Staff Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
11. Seluruh anggota keluargaku yang terus memberi dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
12. Teman-teman seperjuangan yang senantiasa memberikan semangat dari awal kuliah hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

13. Dan pihak-pihak terkait dalam penyusunan skripsi ini, yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang membantu dan mendukung dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak umumnya dan bagi mahasiswa pendidikan pada khususnya.

Tanjungpinang, 13 Januari 2023

Penulis

YUNI HARNINGSIH
NIM. 19612356

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|--|--------------|
| HALAMAN JUDUL | |
| HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN | |
| HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN | |
| HALAMAN PERNYATAAN | |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | |
| HALAMAN MOTTO | |
| KATA PENGANTAR..... | vii |
| DAFTAR ISI..... | x |
| DAFTAR TABEL..... | xv |
| DAFTAR GAMBAR..... | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xvii |
| ABSTRAK | xviii |
| ABSTRACT | xix |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah..... | 11 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 11 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian..... | 12 |
| 1.4.1. Kegunaan Teoritis..... | 12 |
| 1.4.2. Kegunaan Praktis..... | 12 |
| 1.5. Sistematika Penulisan..... | 13 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 15 |
| 2.1. Tinjauan Teori..... | 15 |
| 2.1.1. Manajemen..... | 15 |
| 2.1.1.1. Pengertian Manajemen..... | 15 |
| 2.1.1.2. Fungsi Manajemen..... | 16 |
| 2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 17 |
| 2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 17 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.1.2.2. | Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia | 19 |
| 2.1.2.3. | Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 20 |
| 2.1.3. | Kepemimpinan Transformasional..... | 22 |
| 2.1.3.1. | Pengertian Kepemimpinan Transformasional | 22 |
| 2.1.3.2. | Karakteristik Kepemimpinan Transformasional..... | 24 |
| 2.1.3.3. | Fungsi dan Peran Kepemimpinan..... | 26 |
| 2.1.3.4. | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan | 30 |
| 2.1.3.5. | Indikator Kepemimpinan Transformasional..... | 31 |
| 2.1.4. | Kepuasan Kerja..... | 33 |
| 2.1.4.1. | Pengertian Kepuasan Kerja..... | 33 |
| 2.1.4.2. | Teori Kepuasan Kerja..... | 34 |
| 2.1.4.3. | Pengukuran Kepuasan Kerja..... | 37 |
| 2.1.4.4. | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja | 38 |
| 2.1.4.5. | Indikator Kepuasan Kerja..... | 40 |
| 2.1.5. | Kinerja Pegawai..... | 42 |
| 2.1.5.1. | Pengertian Kinerja Pegawai..... | 42 |
| 2.1.5.2. | Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai | 44 |
| 2.1.5.3. | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja | 46 |
| 2.1.5.4. | Indikator Kinerja Pegawai | 48 |
| 2.2. | Hubungan Antar Variabel..... | 49 |
| 2.2.1. | Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai | 49 |
| 2.2.2. | Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai | 50 |
| 2.3. | Kerangka Pemikiran | 51 |
| 2.4. | Hipotesis | 52 |
| 2.5. | Penelitian Terdahulu..... | 52 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | | 57 |
| 3.1. | Jenis Penelitian | 57 |
| 3.2. | Jenis Data..... | 57 |
| 3.2.1. | Data Primer | 58 |
| 3.2.2. | Data Sekunder..... | 58 |
| 3.3. | Teknik Pengumpulan Data | 58 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 3.3.1. | Observasi | 59 |
| 3.3.2. | Kuisoner (Angket) | 59 |
| 3.3.3. | Kepustakaan..... | 60 |
| 3.4. | Populasi dan Sampel..... | 60 |
| 3.4.1. | Populasi..... | 60 |
| 3.4.2. | Sampel | 61 |
| 3.5. | Definisi Operasional Variabel | 62 |
| 3.6. | Teknik Pengolahan Data..... | 63 |
| 3.6.1. | <i>Editing</i> | 64 |
| 3.6.2. | <i>Coding</i> | 64 |
| 3.6.3. | <i>Scoring</i> | 65 |
| 3.6.4. | <i>Tabulating</i> | 65 |
| 3.7. | Teknik Analisis Data | 66 |
| 3.7.1. | Uji Kualitas Data | 66 |
| 3.7.1.1. | Uji Validitas..... | 66 |
| 3.7.1.2. | Uji Reliabilitas | 67 |
| 3.7.2. | Uji Asumsi Klasik..... | 67 |
| 3.7.2.1. | Uji Normalitas | 67 |
| 3.7.2.2. | Uji Multikolinieritas | 68 |
| 3.7.2.3. | Uji Heteroskedastisitas | 68 |
| 3.7.3. | Uji Regresi Linear Berganda | 69 |
| 3.7.4. | Uji Hipotesis | 70 |
| 3.7.4.1. | Uji t..... | 70 |
| 3.7.4.2. | Uji F..... | 70 |
| 3.7.4.3. | Analisis Koefisien Determinasi (R^2) | 71 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | | 72 |
| 4.1. | Hasil Penelitian..... | 72 |
| 4.1.1. | Gambaran Umum Objek Penelitian..... | 72 |
| 4.1.2. | Karakteristik Responden..... | 74 |
| 4.1.2.1. | Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 74 |
| 4.1.2.2. | Identitas Responden Berdasarkan Usia | 75 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.2.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan..... | 76 |
| 4.1.3. Deskripsi Tanggapan Responden..... | 77 |
| 4.1.3.1. Variabel Kepemimpinan Transformasional..... | 77 |
| 4.1.3.2. Variabel Kepuasan Kerja..... | 80 |
| 4.1.3.3. Variabel Kinerja Pegawai..... | 83 |
| 4.1.4. Uji Kualitas Data | 87 |
| 4.1.4.1. Uji Validitas..... | 87 |
| 4.1.4.2. Uji Reliabilitas | 89 |
| 4.1.5. Hasil Uji Asumsi Klasik | 90 |
| 4.1.5.1. Uji Normalitas | 90 |
| 4.1.5.2. Uji Heteroskedastisitas | 91 |
| 4.1.5.3. Uji Multikolinearitas..... | 92 |
| 4.1.6. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda..... | 93 |
| 4.1.7. Hasil Uji Hipotesis..... | 94 |
| 4.1.7.1. Hasil Uji Parsial (Uji t)..... | 94 |
| 4.1.7.2. Hasil Hipotesis Secara Simultan (Uji F)..... | 96 |
| 4.1.7.3. Hasil Uji Keefisien Determinasi (R^2)..... | 96 |
| 4.2. Pembahasan | 97 |
| 4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai..... | 97 |
| 4.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai..... | 98 |
| 4.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai..... | 99 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 101 |
| 5.1. Kesimpulan..... | 101 |
| 5.2. Saran | 102 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

CURRICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

| No | Judul Tabel | Halaman |
|-----|---|---------|
| 1. | Hasil Pra-Survey Kepemimpinan Pada Diskominfo Bintang | 6 |
| 2. | Jumlah Populasi Penelitian..... | 61 |
| 3. | Definisi Operasional Variabel..... | 62 |
| 4. | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 74 |
| 5. | Karakteristik Jumlah Responden Menurut Usia..... | 75 |
| 6. | Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... | 76 |
| 7. | Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan..... | 77 |
| 8. | Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja..... | 80 |
| 9. | Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai..... | 84 |
| 10. | Hasil Pengujian Validitas | 88 |
| 11. | Hasil Pengujian Reliabilitas | 89 |
| 12. | Hasil Uji Multikolinearitas..... | 93 |
| 13. | Hasil Uji Regresi Linear Berganda | 93 |
| 14. | Hasil Uji t | 95 |
| 15. | Hasil Uji F | 96 |
| 16. | Hasil Uji R ² | 97 |

DAFTAR GAMBAR

| No | Judul Gambar | Halaman |
|----|--|---------|
| 1. | Persentase Kepuasan Kerja Pada Diskominfo Kabupaten Bintan ... | 8 |
| 2. | Kerangka Pemikiran..... | 51 |
| 3. | Hasil Uji Normalitas Histogram..... | 90 |
| 4. | Hasil Uji Normalitas Q-Q Plot..... | 91 |
| 5. | Hasil Uji Heteroskedastisitas | 92 |

DAFTAR LAMPIRAN

| No | Judul Lampiran |
|-------------|-----------------------------|
| Lampiran 1. | Pedoman Kuisisioner |
| Lampiran 2. | Tabel Jawaban Responden |
| Lampiran 3. | Hasil Perhitungan JASP |
| Lampiran 4. | Persentase Plagiat |
| Lampiran 5. | Surat Pernyataan Penelitian |

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOMINFO KABUPATEN BINTAN

Yuni Harningsih. 19612356. Manajemen. STIE Pembangunan Tanjungpinang.
Email: yuniharningsih16@gmail.com

Tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan.

Metode yang digunakan penelitian ini adalah metode asosiatif kuantitatif. Responden penelitian ini adalah pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan sebanyak 65 sampel. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda menggunakan JASP.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang dimiliki Dinas Kominfo Kabupaten Bintan, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai yang didapatkan.

Hasil pembahasan dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh baik secara parsial dan simultan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjelaskan bahwa kedua variabel tersebut berhasil meningkatkan kinerja pegawai dengan nilai sebesar 43,2%.

Kata kunci : kepemimpinan, kepuasan, kinerja

Dosen Pembimbing I : Raja Hardiansyah, S.E., M.E.

Dosen Pembimbing II : Octojaya Abriyoso, S.I. Kom., M.M.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE BINTAN DISTRICT KOMINFO DEPARTMENT

Yuni Harningsih. 19612356. *Management*. STIE Pembangunan Tanjungpinang.
Email: yuniharningsih16@gmail.com

The purpose of this research was to determine the effect of transformational leadership and job satisfaction on employee performance at the Office of Communication and Information in Bintan Regency.

The method used in this research is quantitative associative method. Respondents in this study were employees at the Bintan District Communication and Informatics Office with a total of 65 samples. Methods of data collection is done by using a questionnaire. The data analysis method used in this study is multiple linear regression using JASP.

The results of this study indicate that transformational leadership and job satisfaction affect employee performance. The better the level of transformational leadership and job satisfaction owned by the Bintan District Communication and Information Agency, the better the employee performance will be.

From the results of the discussion it can be seen that there is a partial and simultaneous influence both transformational leadership and job satisfaction on employee performance. This explains that these two variables succeeded in increasing employee performance with a value of 43.2%.

Keyword : leadership, satisfaction, performance

Supervisor I : Raja Hardiansyah, S.E., M.E.

Supervisor II : Octojaya Abriyoso, S.I. Kom., M.M.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era persaingan global yang ketat saat ini, organisasi selalu dituntut untuk memperhatikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya baik eksternal maupun internal demi dapat memenangkan persaingan. Perubahan eksternal maupun internal ini akan berimplikasi pada keunggulan bersaing yang dimiliki oleh organisasi terutama potensi sumber daya manusia yang kini semakin berperan penting terhadap keberhasilan suatu organisasi, sehingga organisasi perlu untuk mengkaji ulang strategi bisnis demi meningkatkan kinerja daya saingnya. Hal ini dipertegas oleh Moeheriono (2018) yang mengatakan bahwa perubahan eksternal maupun internal ini memiliki implikasi terhadap organisasi untuk melihat keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang dimiliki terutama potensi sumber daya manusia, demi memenangkan persaingan global, sehingga organisasi perlu mengkaji ulang lagi strategi bisnis demi meningkatkan kinerja daya saingnya.

Sumber daya manusia merupakan aspek penting bagi suatu instansi dan memegang peranan yang sangat dominan dalam aktifitas suatu organisasi, karena sumber daya manusia dilimpahkan akal, pikiran perasaan, dan kemampuan yang tidak dimiliki oleh makhluk lainnya, seperti yang kita ketahui bahwa sumber daya manusia sebagai penggerak sumber daya lain yang ada di instansi atau organisasi. Untuk mengimbangi perkembangan dan kemajuan yang terjadi dalam berbagai

aspek dalam dunia kerja, suatu instansi harus memiliki sumber daya manusia yang unggul yang dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dalam pencapaian tujuannya. Namun dalam pencapaian tujuan tersebut diperlukannya pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Manajemen sumber daya manusia menjelaskan manusia selalu berperan aktif dan berkaitan dalam setiap kegiatan perusahaan atau instansi karena menjadi penentu terwujudnya tujuan instansi. Tujuan itu tidak mungkin tercapai apabila tidak adanya peran aktif pegawai, meskipun teknologi semakin maju dan alat-alat yang dimiliki instansi sudah semakin canggih tapi alat tersebut tidak akan ada manfaatnya apabila tidak ada peran pegawai. Dalam mengatur seseorang atau pegawai terkadang sulit karena setiap orang memiliki akal dan perasaan yang berbeda serta status sosial dan latar belakang yang berbeda dalam suatu instansi atau organisasi. Melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dan efisien maka dapat menunjang kemajuan organisasi. Dengan demikian, suatu organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya, karena kemampuan setiap organisasi untuk dapat bersaing sangat ditentukan oleh kinerja.

Kinerja (*performance*) menjadi tolak ukur dalam penilaian prestasi suatu pekerjaan, hal tersebut sudah menjadi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Mutu mempunyai standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar. Melalui kinerja yang terukur diharapkan dapat menunjukkan kontribusi membangun yang profesional secara nyata ditengah masyarakat guna meningkatkan pelayanan publik dan pada akhirnya bermuara pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat (Deddy, 2022).

Permasalahan yang berhubungan dengan kinerja pemerintah daerah adalah buruknya kinerja pelayanan publik. Keluhan masyarakat beberapa tahun terakhir yang berkaitan dengan penyimpangan penyelenggaraan pelayanan publik yang menduduki peringkat pertama masih keluhan mengenai kinerja pemerintah daerah. Ketua Ombudsman RI, Mokhammad Najih menyampaikan bahwa sepanjang tahun 2021 jumlah laporan masyarakat yang masuk ke Ombudsman RI sebanyak 7.186 laporan dan instansi yang paling banyak dilaporkan adalah Pemerintah Daerah. Adapun instansi yang paling banyak dilaporkan oleh masyarakat ke Ombudsman RI sepanjang 2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Aduan Pelayanan Publik Tahun 2021

| No | Instansi | Jumlah | Persentase |
|----|--------------------------------------|--------|------------|
| 1 | Pemerintah Daerah | 2.945 | 40,99% |
| 2 | Kementerian ATR/BPN | 811 | 11,29% |
| 3 | Kepolisian | 676 | 9,41% |
| 4 | Kementerian atau Instansi Pemerintah | 612 | 8,52% |
| 5 | BUMN/BUMD | 545 | 7,59% |
| 6 | Lain-Lain | 1.597 | 22,20 |

Sumber: Ombudsman RI (2022)

Berdasarkan data tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja instansi pemerintah daerah tahun 2021 masih kurang memuaskan bagi masyarakat. Kinerja pemerintah harus diukur agar diketahui bagaimana pemerintah melaksanakan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses sistematis untuk menilai apakah program kegiatan yang direncanakan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana tersebut, dan yang lebih penting adalah apakah telah mencapai keberhasilan yang telah ditargetkan pada saat perencanaan.

Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bintan merupakan lembaga pemerintahan daerah yang disertai wewenang tugas dan tanggung jawab dalam menunjang penyelenggaraan urusan otonomi daerah, desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas-tugas pembantuan di bidang komunikasi dan informatika. Agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik, Dinas Kominfo Kabupaten Bintan harus memiliki pegawai dengan produktivitas kerja yang tinggi.

Berdasarkan observasi yang dilakukan pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan terlihat bahwa masih rendahnya kinerja pegawai. Kenyataan ini terlihat dari fenomena-fenomena yang tampak yaitu : pegawai kurang bersedia membantu rekan kerja, kurangnya diskusi, lebih mengutamakan kepentingan pribadi dari pada tugas-tugas organisasi, memilih pekerjaan yang mudah, kurang memahami pekerjaan, tidak menggunakan kemampuannya secara optimal, kurang antusias terhadap pekerjaan, jarang meminta saran rekan kerja atau pimpinan, kurang perhatian atas ide orang lain, tidak melaksanakan keputusan yang telah disepakati, menolak jika diberikan sanksi. Hal demikian mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak maksimal, sehingga target yang sudah ditetapkan menjadi tidak tercapai.

Berdasarkan penjelasan tersebut, bahwa kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil adalah penting dan sangat menentukan, karena pegawai negeri adalah unsur aparatur negara yang menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional. Oleh karena itu, setiap pegawai atau aparat selalu dituntut untuk melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna, maka perlu diatur pembinaan pegawai dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja, sehingga dengan demikian dapat

dikembangkan bakat dan kemampuan yang ada pada diri masing-masing Pegawai Negeri Sipil secara wajar, sehingga tercipta motivasi kerja para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih ialah bergantung pada kepemimpinan. Bangun (2018) mengemukakan kepemimpinan merupakan proses psikologis dalam menerima tanggung jawab tugas, diri sendiri, dan nasib orang lain. Kemudian Soekarso (2015) menyampaikan kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi perilaku anggota dan sumber daya secara efektif dan efisien kearah pencapaian tujuan secara bersama. Lebih lanjut Voon, Ngui, dan Ayob (Deddy, 2022) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung seorang pemimpin dalam mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen, dan produktivitas. Dengan demikian, sebuah organisasi membutuhkan pemimpin yang memiliki karakteristik, dan salah satu pemimpin yang memiliki karakteristik seperti itu adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang berfungsi untuk meningkatkan sumber daya manusia dan membawa perubahan kearah yang positif bagi bawahannya. Dimana kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Seorang pemimpin harus mampu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dari pegawainya untuk

melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Dengan demikian, kinerja yang unggul akan didapati oleh motivasi dan semangat kerja yang kuat untuk mewujudkannya, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan yang dimiliki oleh para pemimpin untuk mempengaruhi bawahan mereka untuk meningkatkan kesadaran pentingnya hasil kerja, memprioritaskan signifikansi kelompok, dan untuk meningkatkan kebutuhan bawahan mereka ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik. Dimana gaya kepemimpinan transformasional dapat membawa perubahan signifikan yang membawa dampak pada kinerja karyawan (Thamrin, 2018). Pegawai yang berada di bawah pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional, akan merasa bahwa segala pekerjaan atau tugas yang diberikan lebih mudah dikerjakan. Para pegawai mendapatkan dorongan penuh dan motivasi dari atasan sehingga akan muncul perasaan nyaman dan berusaha menyelesaikan tugas-tugasnya demi mendapatkan hasil yang terbaik.

Fenomena yang peneliti temukan Pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan mengenai permasalahan kepemimpinan transformasional adalah kharisma sebagai seorang pemimpin belum sepenuhnya menjadi panutan untuk bawahan, masih kurangnya sikap pemimpin sebagai sumber inspirasi bagi bawahan, masih belum sepenuhnya dapat mengayomi bagi bawahnnya, masih kurangnya memperlakukan bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

Berikut merupakan hasil pra-survey yang peneliti lakukan pada 20 orang pegawai Dinas Kominfo Kabupaten Bintang mengenai kepemimpinan transformasional:

Tabel 1.2
Hasil Pra-Survey Kepemimpinan Pada Dinas Kominfo Bintang

| Keterangan | Pernyataan | Jawaban | |
|--------------|---|---------|-------|
| | | Ya | Tidak |
| Kepemimpinan | Komunikasi antara pimpinan dan pegawai berjalan dengan efektif | 40% | 60% |
| | Pimpinan mampu untuk memberikan ide atau gagasan dan ikut serta dalam pengambilan keputusan | 50% | 50% |
| | Pimpinan selalu memotivasi pegawai agar mampu meningkatkan prestasi | 45% | 55% |

Sumber: Data olahan penelitian (2022)

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan di Dinas Kominfo Kabupaten Bintang menunjukkan bahwa indikasi pimpinan yang masih kurang optimal dalam memberikan perhatian maupun motivasi kepada bawahan dan dianggap belum ideal dalam menerapkan gaya kepemimpinannya. Pemimpin yang efektif harus belajar dari kesalahan masa lalu dan berusaha memperbaiki dengan cara yang bijak dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk meberikan kritik dan saran perbaikan. Padahal berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menjalankan tugasnya tidak terlepas dari peranan pemimpin yang mampu dalam memberikan perhatian dan tauladan bagi pegawai selaku bawahannya untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab guna merealisasikan visi dan misi organisasinya.

Selanjutnya, tidak tercapainya target yang telah dibebankan oleh instansi diduga karena rendahnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat

kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan *outcomes* seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian, seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja.

Persoalan yang muncul adalah bagaimana menciptakan kepuasan kerja pada pegawai sehingga pegawai dapat menghasilkan pekerjaan yang optimal. Pegawai yang merasa puas atas pekerjaannya akan senantiasa menghasilkan pekerjaan dan pelayanan yang sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan oleh Rivai (2018) bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Sementara itu Bagia (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian kepuasan hidup yang berhubungan dengan perasaan dan sikap umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya.

Pada kenyataannya bahwa kepuasan kerja sering kali kurang mendapat perhatian dari organisasi/instansi. Salah satunya yang peneliti temukan di Dinas Kominfo Kabupaten Bintan adalah pegawai sebenarnya merasakan tidak puas dan sedikit tidak adil, tetapi hanya mengutarakannya kepada pegawai satu dengan yang lainnya sehingga menyebabkan pegawai tersebut kurang bertanggungjawab dalam

melaksanakan pekerjaan dan waktu kehadiran di kantor jadi tidak sesuai peraturan datang dan pulang kerja tidak pada waktunya. Berikut ini merupakan hasil pra-survey yang peneliti lakukan pada 20 orang pegawai di Dinas Kominfo Kabupaten Bintan mengenai kepuasan kerja:

Gambar 1.1
Persentase Kepuasan Kerja Pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan



Sumber: Data olahan penelitian (2022)

Berdasarkan gambar 1.1 dapat diketahui bahwa persentase ketidakpuasan pegawai sebesar 60% dan kepuasan pegawai sebesar 40%. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai menilai bahwa keadaan kepuasan kerja pegawai yang ada pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan masih kurang baik, sehingga perlu adanya perbaikan dari setiap kekurangan agar kepuasan kerja pegawai membaik dan meningkat, sehingga pegawai pun merasakan kenyamanan, ketenangan, dan merasa puas dalam bekerja. Hal ini diperjelas oleh Sutrisno (2019) yang menyatakan bahwa salah satu dari faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja dan sebagainya. Dimana disebutkan kondisi dan jenis pekerjaan itu sendiri dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai.

Dalam hal ini timbul permasalahan utama yang membuat pegawai di Dinas Kominfo Kabupaten Bintan yaitu pegawai yang tidak termotivasi dalam melakukan beberapa pekerjaannya. Seorang pegawai akan memberikan pelayanan dengan sepenuh hatinya kepada organisasi sangat tergantung pada apa yang dirasakan pegawai itu terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan atasan. Perasaan dan kepuasan pegawai mempengaruhi perkembangan pola interaksi rutin. Kepuasan dan sikap pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan tingkah laku dan respon mereka terhadap pekerjaan dan melalui tingkah laku serta respon inilah dapat dicapai efektifitas organisasional (Handoko, 2017).

Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang pegawai yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen organisasi, partisipasi kerja yang tinggi, dan pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berdampak terhadap rendahnya produktifitas pegawai, tingginya kemangkiran dalam pekerjaan, dan rendahnya komitmen organisasi. Dengan demikian, maka kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Hal ini diperjelas oleh Wibowo (2017) dalam studi global dilaporkan terdapat masalah kepuasan kerja dalam ketidakpuasan bayaran, jumlah jam kerja, tidak mendapatkan cukup libur atau cuti, kurangnya fleksibilitas dalam jam kerja, waktu diperlukan untuk berangkat dan pulang kerja.

Menurunnya kinerja pegawai juga disebabkan oleh rendahnya dorongan dalam diri sendiri untuk bekerja sama, bekerja efektif dalam mencapai tujuan.

Kurangnya perhatian dari atasan kepada bawahan juga menyebabkan motivasi pegawai Diskominfo Kabupaten Bintan rendah. Pegawai lebih suka melimpahkan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab mereka kepada pegawai kontrak sehingga keinginan untuk memotivasi diri sendiri belum maksimal, dan juga atasan kurang *intens* dalam memberikan motivasi kepada pegawai bawahannya, sehingga berdampak rendahnya semangat kerja pegawai, karena merasa kurang diperhatikan dan mengakibatkan kinerja pegawai menjadi tidak optimal. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik untuk membahasnya lebih lanjut dalam penelitian ini dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, untuk dapat mengarahkan serta memudahkan dalam penelitian ini agar terfokus dan sistematis maka penulis mengidentifikasi permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam suatu penelitian tidak mungkin lepas dari tujuan tertentu yang ingin dicapai. Berdasarkan perumusan masalah yang ingin diteliti oleh penulis, adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Pada dasarnya sebuah penelitian diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan referensi dan tambahan informasi yang diperlukan untuk pengembangan pengetahuan lebih lanjut terutama mengenai kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kominfo Kabupaten Bintan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang terkait dalam penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Bagi Dinas Kominfo Kabupaten Bintan

Penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan masukan untuk pengembangan dan penyempurnaan lebih lanjut mengenai kepemimpinan

transformatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kominfo Kabupaten Bintan.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat dijadikan referensi dan kepustakaan bagi mahasiswa untuk mengembangkan ilmu pengetahuan serta pemahaman mendalam yang berkaitan dengan kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kominfo Kabupaten Bintan.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan secara teoritis yang didapatkan selama proses studi maupun bersumber dari literatur-literatur yang relevan dengan penerapannya dalam praktik.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dan memahami masalah yang akan dibahas yaitu mengenai pengaruh kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan, sistematika penulisan dapat diperincikan satu per satu yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah yang mendasari penelitian ini, tujuan penelitian ini dilakukan, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis menerangkan tentang uraian dari teori-teori yang relevan digunakan di dalam mendukung pembahasan masalah penelitian, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran yang menggambarkan penelitian ini, dan penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini penulis menyajikan tentang jenis penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, teknik pengolahan data, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, analisis dan pengolahan data penelitian, serta hasil penelitian dan pembahasan masalah yang dilakukan.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini merupakan bagian terakhir dari laporan penelitian ini, berisikan tentang kesimpulan pada hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran dari hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang memiliki arti mengatur, mengelola, mengendalikan, mengusahakan dan memimpin. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, arti dari manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan ataupun organisasi.

Hasibuan (2019) menyampaikan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Kemudian (Afandi, 2018) mengatakan bahwa manajemen merupakan proses kerja sama antar pegawai untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

Nawawi (2016) mengemukakan bahwa manajemen merupakan proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan. Sedangkan Terry dan

Rue (2016) berpendapat manajemen sebagai suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya. Lebih lanjut Daft (2020) menyatakan bahwa manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebagai ilmu dan seni dalam melakukan suatu tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, penyusunan personalia, dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Amirullah (2015) menyatakan bahwa fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi empat bagian diantaranya fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien. Berikut ini penjelasan mengenai fungsi manajemen:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses pembentukan dan penentuan sasaran serta tujuan yang ingin dicapai dengan kesepakatan bersama melalui langkah-langkah strategis guna mencapai visi dan misi yang ada. Melalui sebuah perencanaan, seorang manajer mendapatkan gambaran yang diinginkan untuk melaksanakan proses tersebut.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses koordinasi terhadap setiap sumber daya berupa individu ataupun kelompok untuk menerapkan perencanaan yang telah dibuat, mengkoordinasikan setiap individu atau kelompok terhadap kegiatan-kegiatan yang telah disepakati.

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan proses untuk memberikan motivasi dan arahan kepada pegawai untuk menjaga semangat kerja mereka dan juga dapat melaksanakan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif agar dapat mengurangi kendala *human error* yang sering terjadi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan pengawasan kegiatan untuk menjaga kesesuaian kegiatan dengan visi dan misi yang telah disepakati, dan juga menjaga kualitas atau standar pada kinerja pegawai untuk dilakukan tindakan koreksi jika dibutuhkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi hal penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapainya tujuan dari organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi yang strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen sumber daya

manusia adalah rangkaian strategis, proses, dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan organisasi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi dan individu sumber daya manusianya (Rivai, 2018).

Sedarmayanti (2018) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Kemudian Mangkunegara (2017) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Fahmi (2017) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) merupakan rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Sedangkan Sinambela (2018) menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang di dalamnya terkandung fungsi-fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Rivai (2018) menyatakan tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab, etis, dan sosial. Lebih lanjut Hasibuan (2019) mengemukakan bahwa tujuan umum manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
3. Menghindari terjadinya kesalah pahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah kordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan pegawai.

Sedangkan Sutrisno (2019) menjelaskan tujuan manajemen sumber daya manusia dapat meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Mempertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.

4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mengelola atau memanager sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi, maka manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi (Sunyoto, 2016). Berikut penjelasan mengenai kedua fungsi tersebut:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

- b. Pengorganisasian

Fungsi dari pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dan berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

- c. Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar pegawai mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.

- d. Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Fungsi pengadaan ini meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi pegawai, perencanaan mutu, dan jumlah pegawai. Sedangkan dalam perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.

b. Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.

c. Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada pegawai sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi pegawai maupun organisasi.

d. Integrasi

Fungsi pengintegrasian pegawai ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan berbagai kepentingan individu pegawai, organisasi, dan masyarakat. Usaha itu kita perlu memahami sikap dan perasaan pegawai untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

e. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan pegawai-pegawai tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerjasama dan kemampuan bekerja pegawai tersebut.

f. Pemberhentian

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian, dan pemecatan.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Secara sederhana, bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai seni memotivasi atau menginspirasi sekelompok orang untuk dapat bertindak dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin adalah orang dalam kelompok yang memiliki kombinasi kepribadian dan ketrampilan yang membuat orang lain ingin mengikuti arah mereka.

Nawawi (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Sedangkan Wibowo (2017) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau

organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Kemudian Mc. Gregor (Sedarmayanti, 2018) menjelaskan kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitik beratkan pada perilaku membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

Menurut Bass (Yukl, 2015) bahwa kepemimpinan transformasional adalah kondisi dimana para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Sementara itu Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Selain itu, pemimpin transformasional juga mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

2.1.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional mengungkapkan dimana para pengikut dapat merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan hal yang lebih dari yang awalnya diharapkan dari mereka. Lebih lanjut M.B Bass (Robbins & Judge, 2018) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter diantaranya sebagai berikut:

1. Pengaruh yang ideal, yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Motivasi yang inspirasional, yaitu mengomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan symbol-simbol untuk berfokus pada upaya, dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.
3. Stimulasi intelektual, yaitu meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat.
4. Pertimbangan yang bersifat individual, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing pegawai secara individual, serta melatih serta memberikan saran.

Sedangkan Edison *et al.* (2016) menyampaikan bahwa terdapat beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional diantaranya:

1. Memiliki strategi yang jelas, pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi, dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian, pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
3. Merangsang anggota, pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
4. Menjaga kekompakan tim, pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan, pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

Lebih lanjut Rivai (2018) mengemukakan bahwa terdapat kriteria seorang pemimpin yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh, seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pemimpin. Pengaruh ini menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin.
2. Kekuasaan atau *power*, seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena dia memiliki kekuasaan atau *power* yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki

sang pemimpin, tentunya tidak akan ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan yang dimiliki sang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki sang pemimpin, tanpa itu mereka tidak dapat berbuat apa-apa.

3. Wewenang, wewenang disini diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal atau kebijakan. Wewenang juga dapat dialihkan kepada bawahan oleh pimpinan apabila sang pemimpin percaya bahwa bawahan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga bawahan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari sang pemimpin.
4. Pengikut, dimana seorang pemimpin memiliki pengaruh, kekuasaan, dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada dibelakangnya yang memberi dukungan dan mengikuti apa yang dikatakan sang pemimpin. Tanpa pengikut maka pemimpin tidak akan ada. Pemimpin dan pengikut adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan dan tidak dapat berdiri sendiri.

2.1.3.3 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Rivai (2018) menyatakan bahwa terdapat lima fungsi kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Instruksi, yakni pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2. Fungsi Konsultasi, yakni pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkomunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya, yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pemimpin pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksana.
3. Fungsi Partisipasi, yakni dalam menjalankan fungsi ini seorang pemimpin berusaha untuk mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan, maupun dalam melaksanakannya.
4. Fungsi Delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberi pelimpahan wewenang, membuat atau menetapkan sebuah keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.
5. Fungsi Pengendalian, fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Siagian (Amirullah, 2015) menjelaskan bahwa terdapatnya fungsi-fungsi dalam kepemimpinan yaitu:

1. Fungsi penentu arah, yakni dalam hal fungsi penentu arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam

organisasi. Tujuan ini bersifat jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang harus dicapai dengan melalui kerja sama setiap pegawai yang dipimpin oleh seorang pemimpin.

2. Fungsi sebagai juru bicara, yakni seorang pemimpin berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang memiliki kepentingan seperti pemilik saham, penyalur, dan instansi pemerintah dan swasta yang terkait. Hal ini bertujuan dalam pemeliharaan hubungan kerja sama agar terjalin dengan baik.
3. Fungsi sebagai komunikator, yakni pemimpin ditekankan menjadi komunikator yang baik agar mampu mengkomunikasikan pesan dari satu pihak ke pihak lain sehingga sasaran-sasaran dan strategi dapat dilakukan oleh bawahan dengan baik.
4. Fungsi sebagai mediator, yakni adanya perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada. Kemampuan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif, dan netral merupakan salah satu indikator efektivitas kepemimpinan seseorang.
5. Fungsi sebagai integrator, yakni integrator dalam suatu organisasi merupakan pimpinan. Setiap pimpinan, terlepas dari hierarki jabatannya dalam organisasi adalah integrator yang cakupannya berbeda-beda.

Sementara itu Sutrisno (2019) menyatakan bahwa peranan pemimpin dapat dikategorikan dalam tiga bentuk sebagai berikut:

1. Peranan yang bersifat interpersonal

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, bahwa seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, baik di dalam dan luar organisasi.

2. Peranan yang bersifat informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakir, lengkap dan dapat di percaya karena diolah dengan baik.

3. Peranan pengambilan keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, sebagai berikut:

- a. Sebagai interpreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi;
- b. Peredam gangguan, yakni kesedian memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang tidak dapat ditangani;
- c. Pembagi sumber dana dan daya, wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Kepemimpinan

Fiedler (Amirullah, 2015) mengungkapkan tiga dimensi yang menetapkan faktor-faktor situasional utama untuk menetapkan efektivitas pemimpin yaitu:

1. Hubungan pemimpin dan bawahan (*leader member relation*), yaitu kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya.
2. Struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
3. Posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian pegawai, penegakan disiplin, promosi, dan kenaikan gaji.

Allen (Fahmi, 2017) menyebutkan terdapat tujuh sifat kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahannya yaitu:

1. Mengedepankan kepentingan sendiri.
2. Membuat semua keputusan secara sendirian.
3. Lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan atau solusi-solusi teknik.
4. Lebih suka memberi tahu daripada mendengarkan.
5. Menjalankan organisasi sesuai dengan selera pribadi.
6. Memonopoli ganjaran.
7. Mengontrol dengan cara melakukan inspeksi.

Berdasarkan dari sifat kepemimpinan tersebut menjelaskan bahwa sifat-sifat tersebut akan menimbulkan kegagalan dalam membangun suatu organisasi dan

tujuan yang telah direncanakan tidak akan dapat dicapai secara maksimal. Kualitas kepemimpinan dapat terlihat jika pemimpin mampu menerapkan konsep profesionalisme dalam kepemimpinannya.

2.1.3.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin sebagai seorang motivator harus bisa memberi yang baik bagi guru-guru demi meningkatkan kualitas pendidikan. Robbins dan Judge (2018) menyatakan indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Kharisma

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang dapat mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2. Motivasi inspiratif

Menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3. Stimulasi intelektual

Menggambarkan pemimpin mampu mendorong pegawainya agar dapat memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian yang individual

Menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan pegawainya, memperlakukan pegawai secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak pegawai untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan pegawai mengembangkan kelebihan pribadinya.

Sedangkan McShane dan Von Glinow (Wibowo, 2017) menyatakan bahwa indikator dari kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Develop a strategic vision* (Membangun visi strategis)

Pemimpin transformasional menimbulkan visi masa depan organisasi yang mengikat pekerja mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.

2. *Communicate the vision* (Mengomunikasikan visi)

Apabila visi merupakan substansi kepemimpinan transformasional, maka mengkomunikasikan visi merupakan proses. Kualitas kepemimpinan yang paling penting adalah tentang bagaimana pemimpin dapat membangun dan berbagi visi mereka untuk organisasi.

3. *Model the vision* (Permodelan visi)

Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, akan tetapi mereka menjadikannya. Mereka melakukan “*walk the walk*” dengan melangkah keluar dari kenyamanan eksekutif dan melakukan sesuatu yang mencerminkan visi.

4. *Build commitment to the vision* (Membangun komitmen pada visi)

Menstransformasi visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol, dan cerita membangun antusiasme yang memberi energi orang untuk menerima visi sebagai miliknya.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1`Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi (Robbins & Judge, 2018).

Handoko (Sutrisno, 2019) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Sedangkan Afandi (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Vecchio (Wibowo, 2017) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa 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. Sedangkan Hasibuan (2019) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan respon *affective* atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional pegawai dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku pegawai dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya. Apabila pegawai memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, pegawai tersebut akan memberikan kinerja yang maksimal.

2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Dalam menentukan tolak ukur dalam kepuasan kerja dibutuhkan teori-teori sebagai acuan yang dapat menjelaskan perilaku seseorang dalam kepuasan kerja.

Teori dapat dijadikan sebagai bahan dasar pertimbangan dalam menilai perilaku pegawai dalam kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa terdapat enam macam teori tentang kepuasan kerja yakni sebagai berikut:

1. Teori keseimbangan (*Equity theory*), dalam teori keseimbangan yang menjadi tolak ukur dalam kepuasan kerja dengan membandingkan antara nilai yang menunjang pelaksanaan kerja sebagai input dan nilai yang dirasakan pegawai sebagai *outcome*.
2. Teori perbedaan (*Discrepancy theory*), dalam teori perbedaan berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.
3. Teori pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment theory*), dalam teori pemenuhan kebutuhan berpendapat bahwa, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.
4. Teori pandangan kelompok (*Social reference group theory*), dalam teori pandangan kelompok, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh pegawai dianggap sebagai kelompok acuan.
5. Teori dua faktor dari Herzberg (*Two factor theory*), dalam teori dua faktor mengemukakan bahwa dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, yaitu faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan organisasi, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja,

kondisi kerja, dan status. Kemudian faktor pemotivasi yang meliputi seperti dorongan untuk berprestasi, pengenalan, kemajuan kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

6. Teori pengharapan (*Expectancy theory*), dalam teori pengharapan mengemukakan bahwa pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

Sementara itu Wijono (2015) mengemukakan bahwa terdapat tiga teori kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*), dalam teori ini kepuasan dan ketidakpuasan dilihat dari dua pertimbangan, yaitu (1) ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang diterima dalam kenyataannya; dan (2) apa pentingnya pekerjaan yang diinginkan oleh individu tersebut.
2. Model dari kepuasan bidang atau bagian (*Face satisfaction*), dalam teori ini kepuasan kerja individu terhadap bidang atau bagian tertentu dari pekerjaannya. Individu yang dapat menerima dan melaksanakan setiap pekerjaannya dengan senang hati dalam bidang atau bagian yang dia persepsikan, maka hasilnya akan sama dengan jumlah yang dia persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.
3. Teori proses bertentangan (*Opponent process theory*), dalam teori proses bertentangan menjelaskan kondisi emosional dalam kepuasan dan ketidak

puasan. Individu yang memperoleh keberhasilan dalam pekerjaannya akan merasa senang dan setelah beberapa saat perasaan senang tersebut akan menurun menyebabkan individu tersebut takut akan kegagalan.

2.1.4.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Triatna (2015) menjelaskan pengukuran kepuasan kerja pegawai dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Penilaian atau beban maksimum global tunggal atau individu untuk bereaksi terhadap suatu pertanyaan, seperti setelah dipertimbangkan, bagaimana pekerjaanmu, dan dapat mencukupimu?
2. Skor tambahan atau somasi menyusun dari sejumlah segi pekerjaan. Identifikasi unsur-unsur kunci dalam suatu pekerjaan dan meminta perasaan pegawai satu sama lain kemudian menjumlahkannya untuk mendapatkan keseluruhan skor kepuasan.
3. Faktor khas, yakni sifat alami pekerjaan, pengawasan, menyajikan upah, peluang promosi, dan hubungan dengan *co-workers*.

Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat dibagi ke dalam tiga kelompok sebagai berikut:

1. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks jabatan

Pengukuran dengan skala indeks jabatan ada lima skala pengukuran sikap pegawai yakni: kerja, pengawasan, upah, promosi, dan *co-worker*. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab dengan opsi menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada jawaban.

2. Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah

Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah terdiri dari gambar wajah-wajah orang dengan ekspresi sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai akan diminta untuk memilih ekspresi wajah yang cocok dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan saat ini.

3. Pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner minnesota

Pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner minnesota terdiri dari pekerjaan yang dirasakan yakni sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Gilmer (Sutrisno, 2019) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju, yakni pegawai akan diberi kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja. Apabila pegawai mampu meningkatkan kerjanya dengan baik akan diberikan gaji tambahan sesuai dengan hasil kerjanya.
2. Keamanan kerja, faktor ini merupakan keyakinan bahwa posisi seseorang pegawai relatif aman. Jika pegawai aman dalam bekerja tentunya pegawai merasa puas dan terus bekerja dalam organisasi tersebut.
3. Gaji, sebagai penentu dari kepuasan kerja, karena bagi setiap pegawai yang bekerja tentunya mengharapkan balas jasa dari organisasi tersebut.

4. Organisasi dan manajemen, yakni mampu memberikan situasi dan kondisi stabil akan menentukan pegawai merasa puas melakukan aktivitasnya dalam bekerja.
5. Pengawasan, yakni jika atasan bersifat acuh tak acuh dan supervisi yang buruk terhadap bawahannya, itu dapat berakibat pegawai bisa *turn over* dan sering absen waktu kerja.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan, yakni atribut yang ada dalam pekerjaan masyarakat keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja, sejauh mana lingkungan kerja fisik dapat memberikan kenyamanan dan lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat pegawai mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan faktor yang penting karena faktor ini bisa menentukan puas atau tidak puasnya pegawai dalam melakukan pekerjaannya.
9. Komunikasi, yakni komunikasi yang lancar antar pegawai dengan pihak manajemen merupakan bagian penting karena melalui komunikasi pegawai berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. Kesiediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami pendapat ataupun prestasi pegawainya berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerjanya.
10. Fasilitas, yakni apabila fasilitas yang ada di organisasi terpenuhi akan menimbulkan pegawai merasa puas. Adapun yang termasuk dalam fasilitas itu merupakan fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, dan perumahan.

Kreitner dan Knicki (Traitna, 2015) mengungkapkan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfilment*), Dari tingkatan pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat memeberikan kesempatan pada setiap individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*Discrepancies*), Masing-masing pegawai pasti memiliki perbedaan dalam pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, individu tidak akan puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.
3. Pencapaian nilai (*Value attainment*), Memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting akan memberikan kepuasan kepada pegawai dilihat dari hasil pekerjaannya.
4. Keadilan (*Equity*), Keadilan merupakan faktor kepuasan yang dirasakan pegawai dari seberapa adil indiviu diperlukan di organisasi tersebut.
5. Komponen genetik (*Genetic component*), Komponen genetik merupakan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.1.4.5 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui pegawai dari segi apa pegawai merasakan puas atau tidaknya dalam pekerjaannya.

Afandi (2018) menyampaikan bahwa indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
4. Pengawas, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Rekan kerja, yaitu seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dimana seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Sedangkan Robbins & Judge (2018) mengemukakan indikator kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kondisi kerja yang mendukung
Pegawai peduli lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi membuktikan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya, dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.
2. Gaji atau upah yang pantas
Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan

individu, dan standar pengupahan komunitas, maka kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

3. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan pegawai, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung mengarah kepada kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan kerja.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan terjemahan dari kata “*performance*” yang memiliki artian sebagai penampilan, unjuk rasa atau prestasi. Secara etimologis, kinerja adalah sebuah kata yang dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Konsep kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu organisasi (www.wikipedia.com).

Robbins dan Judge (2018) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak

maksimal. Sedangkan Rivai (2018) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Mangkunegara (2017) menyampaikan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik itu kuantitas yang telah dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan (2019) mendefinisikan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Selanjutnya Amstrong dan Baron (Wibowo, 2017) menyebutkan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja juga dapat menunjukkan seberapa cepat dan tepat dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan demi tercapainya tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya.

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Wibowo (2017) mendefinisikan bahwa tujuan kinerja adalah tentang arah secara umum sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa secara spesifik, tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan perbuatan yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

Wibowo (2017) menyatakan bahwa penilaian kinerja dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas diantaranya sebagai berikut:

1. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.

2. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
3. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
4. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
5. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem *review* dan *coaching* telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
6. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya dikemudian hari

Sutrisno (2017) menjelaskan bahwa penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk hal-hal sebagai berikut:

1. Mengelola operasi suatu organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.

4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Sutrisno (2019) mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik atau buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif jika mencapai tujuan, dikatakan efisien jika hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

3. Displin

Secara umum, bahwa disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Displin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara organisasi dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik

Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja pegawai dalam organisasi sebagai berikut:

1. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.5.4 Indikator Kinerja

Mangkunegara (2017) menyebutkan indikator dari kinerja pegawai dapat diukur ke dalam empat kriteria sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan
2. Kuantitas kerja, seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas, seberapa jauh para pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab, kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Sementara itu, indikator kinerja dapat diukur melalui lima kategori yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Robbins & Judge, 2018):

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja pegawai dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja pegawai menyelesaikan pekerjaan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang

diselesaikan oleh pegawai sehingga kinerja pegawai dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut.

3. Ketepatan waktu

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

4. Efektifitas

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. Hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, sehingga dapat dikatakan bahwa adanya hubungan timbal balik dari gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Hal ini didukung oleh Robbins dan Judge (2018) menjelaskan jika pemimpin berhasil

memengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan kharismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas, dan menghargai pegawainya maka dapat dipastikan pegawai akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh, dan loyal pada organisasi sehingga kinerjanya meningkat. Hal ini sejalan dengan Hasibuan (2019) yang menyatakan kinerja pegawai banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Oleh karena itu, kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang dapat menjadi panutan dan disukai serta menimbulkan persepsi positif dan rasa puas di kalangan pegawai.

2.2.2 Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

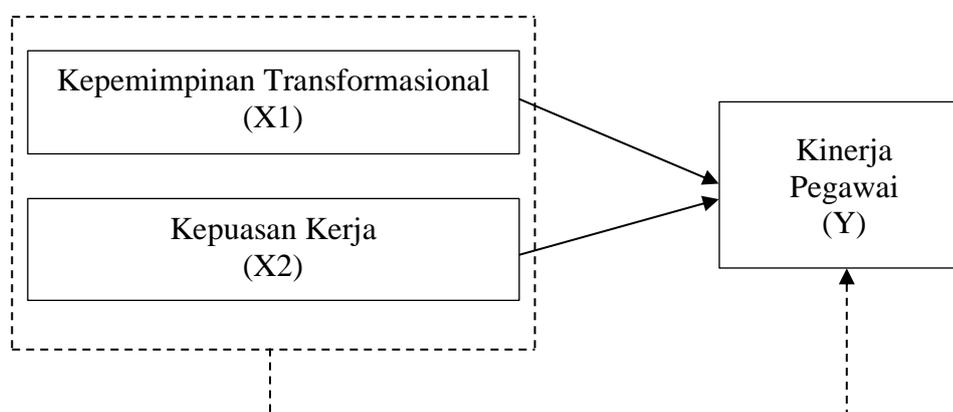
Kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi, dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Hal ini didukung oleh Sinambela (2018) yang mengatakan bahwa kinerja pegawai yang tinggi akan terus memengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, Gibson (Adiwantari *et al.*, 2019) 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 karena disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Selanjutnya Deddy (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi diharapkan dapat membuat pegawai menjadi semakin setia kepada organisasi, semakin termotivasi dalam bekerja, merasa senang dalam bekerja, dan pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir penulis yang dijadikan sebagai skema pemikiran atau dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat indikator yang melatar belakangi masalah yang ingin diteliti. Dalam kerangka pemikiran ini didapatkan dari konsep ilmu atau teori-teori yang relevan sebagai landasan penelitian yang didapatkan pada tinjauan pustaka yang dihubungkan dengan garis sesuai variabel yang diteliti.

Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kerangka pemikiran adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan berdasarkan teori. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dirumuskan seperti gambar berikut:

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian (2022)

Keterangan:

—————> : Pengujian variabel secara parsial (pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat)

-----> : Pengujian variabel secara simultan (pengaruh secara bersamaan variabel bebas terhadap variabel terikat)

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau pendapat yang kebenarannya masih rendah atau kadar kebenarannya masih belum meyakinkan, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan sedangkan kebenaran pendapat tersebut perlu diuji atau dibuktikan (Sugiyono, 2018). Adapun hipotesis dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan.

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan.

H3 : Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu referensi yang berkaitan serta relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Dengan demikian, peneliti mendapatkan rujukan pendukung, pelengkap serta pembanding dalam menyusun

penelitian ini sehingga lebih memadai. Selain itu, telaah pada penelitian terdahulu berguna untuk memberikan gambaran awal mengenai kajian terkait dengan masalah dalam penelitian ini.

1. Safitri dan Mellita (2022)

Jurnal Nasional dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai di BKKBN Provinsi Sumatera Selatan”. Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Sumatera Selatan. Metode penelitian yang digunakan kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan total sampling, dimana seluruh pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Selatan berjumlah sebanyak 90 pegawai. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian terdapat hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (nilai thitung 14.231 > ttabel 1.987). Selanjutnya terdapat hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (nilai thitung 3.885 > ttabel 1,986). Terdapat hubungan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (nilai Fhitung 289.318 > Ftabel 3,10). Berdasarkan data R Square sebesar 0,869, artinya pengaruh variabel X1 dan X2 secara bersama-sama terhadap Y adalah sebesar 86,9, sedangkan sisanya 13,1% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel independen X1 dan X2.

2. Purnadi (2020)

Jurnal Nasional dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial dan simultan variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan pada PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas, dengan jumlah sampel 107 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, sementara teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, dan uji hipotesis. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, kepuasan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Arthawan dan Mujiati (2017)

Jurnal Nasional dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Kesiman di Denpasar”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pada LPD Kesiman di Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah

karyawan LPD Kesiman yang berjumlah 38 orang karyawan yang disebut dengan teknik sampling jenuh. Alat analisis yang digunakan adalah teknik regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan maka semakin besar pula kinerja yang dirasakan karyawan. Untuk variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin besar pula tingkat kinerja yang dirasakan karyawan. Pihak LPD Kesiman harus selalu memperhatikan tingkat gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar.

4. Mangkunegara dan Miftahuddin (2016)

Jurnal Internasional dengan judul “*The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah “*explanatory research*” dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Analisis pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan. Rekomendasi yang diberikan kepada manajemen adalah manajemen dapat mempertahankan bahkan meningkatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini.

5. Puspa *et al.* (2017)

Jurnal Internasional dengan judul “*Effect of Transformational Leadership Style and Work Commitment on Employee Performance at the Regional Secretariat of Murung Raya Regency, Central Kalimantan Province*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Murung Raya yakni sebanyak 192 orang dengan jumlah sampel yang sama sebanyak 192 responden yang menggunakan teknik sampling jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menjelaskan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen kerja akan meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Sugiyono (2018) menyatakan metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan suatu data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode bersifat asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Pengertian penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih. Sedangkan penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada *filsafat positivisme*, digunakan untuk meliputi pada populasi atau sampel tertentu (Sugiyono, 2018).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka disimpulkan bahwa jenis penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yang dianggap relevan terhadap teori-teori dan judul penelitian dengan menggunakan metode pendekatan penelitian kuantitatif untuk meneliti dan menguji kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan.

3.2 Jenis Data

Arikunto (2016) menyatakan bahwa data merupakan sekumpulan informasi, fakta-fakta, atau simbol-simbol yang menerangkan tentang keadaan suatu objek penelitian. Sumber data diperlukan untuk menunjang terlaksananya penelitian dan sekaligus untuk menjamin keberhasilan penelitian tersebut.

3.2.1 Data Primer

Data primer merupakan sebagai sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2018). Pengumpulan data primer dalam penelitian ini melalui cara menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, dalam hal ini pegawai Dinas Kominfo Kabupaten Bintan sebagai responden.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan sebagai data yang bersumber dari catatan yang ada pada suatu perusahaan atau suatu organisasi dan dari sumber lainnya yaitu dengan mengadakan studi pustaka dengan mempelajari buku-buku yang ada hubungannya dengan objek penelitian (Sunyoto, 2016). Dalam penelitian ini, yang menjadi sumber data sekunder adalah dokumen-dokumen perusahaan, artikel, jurnal dan literatur yang berkaitan dan relevan dengan masalah yang dikaji dalam penelitian ini.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam sebuah penelitian, sebab tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang akurat, sehingga tanpa mengetahui teknik pengumpulan data peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan (Sugiyono, 2018). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode observasi, kuesioner, dan kepustakaan.

3.3.1 Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain. Observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam lain yang dilakukan sebagai usaha sadar untuk mengumpulkan data secara sistematis dengan prosedur yang terstandar (Sugiyono, 2018). Peneliti melakukan observasi langsung ditempat penelitian tetapi bersifat observasi non partisipan dimana peneliti hanya mengamati tetapi tidak ikut serta dalam semua aktivitas tersebut. Agar dalam observasi tersebut tidak terbuang sia-sia maka dalam observasi juga dilakukan pencatatan-pencatatan selama kegiatan. Observasi dalam penelitian ini digunakan untuk menggali data tentang suatu keadaan yang terjadi pada saat penelitian berlangsung. Dengan demikian, keadaan tersebut merupakan fokus pengamatan yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan.

3.3.2 Kuesioner (Angket)

Teknik kuesioner merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan membagi kuesioner kepada responden sebagai sampel penelitian. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden yang dijawabnya (Sugiyono, 2018). Adapun kuesioner atau angket dalam penelitian ini digunakan untuk menggali data tanggapan pegawai Dinas Kominfo Kabupaten Bintan yang dituangkan ke dalam setiap butiran pertanyaan. Dimana para pegawai cukup memberikan tanda *checklist* pada kolom yang telah disediakan.

3.3.3 Kepustakaan

Studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti, selain itu kepustakaan sangat penting dalam melakukan penelitian ini, hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah (Sugiyono, 2018). Pada studi kepustakaan ini penulis melakukannya dengan cara yakni mengumpulkan, mempelajari teori-teori, artikel, jurnal, dan literatur yang berhubungan dengan masalah yang diangkat peneliti.

3.4 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, penulis membutuhkan objek agar masalah dapat terpecahkan. Populasi merupakan objek dalam penelitian ini dengan menentukan populasi maka peneliti akan mampu melakukan pengolahan data. Dan untuk mempermudah pengolahan data maka penulis akan mengambil bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang disebut sampel. Dengan menggunakan sampel, peneliti akan lebih mudah mengolah data dan hasil yang didapat akan lebih kredibel.

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Sementara itu Riduwan (Alma, 2015) menyampaikan bahwa populasi merupakan keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek

penelitian. Dalam penelitian ini, adapun responden yang dianggap tepat dengan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Jumlah Populasi Penelitian

| No | Populasi | Jumlah |
|--------------|----------------------------|-----------|
| 1 | Pegawai Negeri Sipil (PNS) | 41 |
| 2 | PPPK dan Honor | 24 |
| Total | | 65 |

Sumber: Dinas Kominfo Kabupaten Bintan (2022)

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apabila jumlah populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili (Sugiyono, 2018). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, adapun alasan menggunakan teknik *purposive sampling* ini dikarenakan sesuai untuk digunakan dalam penelitian kuantitatif, atau penelitian-penelitian yang tidak melakukan generalisasi (Sugiyono, 2018).

Berdasarkan penjelasan tersebut, pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. *Non probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2018). Teknik sampel yang digunakan adalah total sampling atau sampling jenuh. Dimana sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel

(Sugiyono, 2018). Hal ini dilakukan jika populasi relatif kecil atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka sampel dalam penelitian ini adalah mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada Dinas Kominfo Kabupaten Bintan sebanyak 65 orang responden. Dengan demikian, penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai *sampling jenuh* atau *sensus*.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah penentuan suatu construct sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional variabel digunakan sebagai petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur, dengan menggunakan indikator-indikator yang secara terperinci (Sugiyono, 2018). Adapun definisi operasional berdasarkan variable-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Definisi | Indikator | Nomor Pernyataan | Skala Pengukuran |
|------------------------------------|--|--|--------------------------|------------------|
| Kepemimpinan Transformasional (X1) | Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh | 1. Kharisma 2. Motivasi inspiratif 3. Stimulasi intelektual 4. Perhatian yang individual (Robbins dan Judge, 2018) | 1,2 3,4 5,6 7,8 | Likert |

| | | | | |
|----------------------------------|--|--|----------------------------------|--------|
| | yang luar biasa pada diri para pengikutnya. (Robbins dan Judge, 2018) | | | |
| Kepuasan Kerja (X ₂) | Sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. (Afandi, 2018) | 1. Pekerjaan 2. Upah 3. Promosi 4. Pengawas 5. Rekan kerja (Afandi, 2018) | 1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 | Likert |
| Kinerja Pegawai (Y) | Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Robbins dan Judge, 2018) | 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian (Robbins dan Judge, 2018) | 1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 | Likert |

Sumber: Hasil olahan peneliti (2022)

3.6 Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian ini pada tahap pengolahan data, bertujuan untuk dapat mengetahui hasil dari data yang telah diperoleh dari responden (Sunyoto, 2016). Teknik pengolahan data merupakan bagian yang penting dalam penelitian karena dalam pengolahan data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna untuk memecahkan sebuah permasalahan didalam penelitian.

3.6.1 *Editing* (Pemeriksaan Data)

Editing merupakan pengecekan atau pengoreksian kembali data yang telah terkumpul, tujuannya untuk menghilangkan kesalahan-kesalahan yang terdapat pada pencatatan dilapangan dan bersifat koreksi. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan secara cermat dalam *editing* ini diantaranya: keadaan kelengkapan pengisian jawaban, keterbacaan tulisan, kejelasan makna jawaban, konsistensi jawaban, relevansi jawaban, keseragaman satuan data.

3.6.2 *Coding* (Pemberian Identitas)

Coding merupakan langkah pengkodean, yakni dengan mengubah data berbentuk huruf menjadi data berbentuk angka atau bilangan. Kegunaan dari *coding* adalah untuk mempermudah pada saat analisis data dan juga mempercepat pada saat *entry* data. *Entry* data merupakan transfer *coding* data dari kuesioner ke *software*. Pengkodean data dilakukan untuk memberikan kode yang spesifik pada respon jawaban responden untuk memudahkan proses pencatatan data serta mempermudah dalam penganalisan dan penafsiran data. Berikut tentang *coding*:

1. Setiap perangkat kategori dibuat haruslah mendasarkan diri kepada satu aspek tunggal. Dalam hal ini setiap kategori dapat memberikan penilaian-penilaian dan maksud satu tafsiran saja.
2. Setiap perangkat kategori haruslah dibuat lengkap, sehingga tidak ada satu jawaban pun yang tidak ditempatkan dalam kategori-kategori yang telah disediakan.
3. Setiap kategori satu dengan yang lainnya dalam setiap perangkat harus saling terpisah secara tegas dan tidak tumpang tindih.

3.6.3 *Scoring* (Pemberian Skor atau Nilai)

Scoring merupakan langkah untuk memberikan skor atau nilai pada tiap-tiap butir pernyataan dengan setiap variabel dalam kuesioner. Dalam pemberian skor digunakan skala likert yang merupakan salah satu cara untuk menentukan skor. Kriteria *scoring* ini digolongkan ke dalam lima tingkatan dengan penilaian sebagai berikut (Sugiyono, 2018):

1. Sangat setuju : Diberi skor 5
2. Setuju : Diberi skor 4
3. Kurang setuju : Diberi skor 3
4. Tidak setuju : Diberi skor 2
5. Sangat tidak setuju : Diberi skor 1

3.6.4 *Tabulating* (Proses Pembeberan)

Tabulasi merupakan pembuatan tabel-tabel yang berisi data yang telah diberi kode sesuai dengan analisis yang dibutuhkan. Dalam melakukan tabulasi diperlukan ketelitian agar tidak terjadi kesalahan. Tabel tersebut dibuat bertujuan untuk meringkas semua data yang akan dianalisis. Setelah proses tabulasi selesai, kemudian data diolah dengan menggunakan program JASP (*Jeffrey's Amazing Statistic Program*). Terdapat beberapa bentuk tabel yang perlu diketahui dalam *tabulating* ini diantaranya:

1. Tabel pemindahan, merupakan tabel tempat memindahkan kode-kode dari kuesioner atau pencatatan pengamatan. Tabel ini berfungsi sebagai arsip.
2. Tabel biasa, merupakan tabel yang disusun berdasar sifat responden tertentu dan tujuan tertentu.

3. Tabel analisis, merupakan tabel yang memuat suatu jenis informasi yang telah dianalisa.

3.7 Teknik Analisa Data

Sugiyono (2018) menyatakan bahwa dalam penelitian kuantitatif, teknik analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

3.7.1 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen sehingga dikatakan layak atau tidaknya instrumen tersebut digunakan dalam penelitian. Apabila instrumen telah diuji validitas dan reliabilitasnya, maka instrumen sah digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian.

3.7.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df)= $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel dan $\alpha = 0,05$. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka

indikator tersebut dinyatakan valid, sebaliknya apabila r hitung lebih kecil dari r tabel maka indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2018).

3.7.1.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan, alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan suatu indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban pertanyaan asalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Arikunto, 2016).

Dalam melakukan perhitungan dengan menggunakan model *alpha* dan alat untuk mengukur reliabilitas adalah *Alpha Cronbach*. Suatu instrumen dinyatakan reliabel, apabila koefisien reliabilitas minimal adalah 0,60. Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat diketahui bahwa suatu instrumen dinyatakan reliabel jika nilai *alpha* $> 0,60$, sedangkan suatu instrumen dinyatakan tidak reliabel jika nilai *alpha* $< 0,60$ (Sugiyono, 2018).

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Hasan (2013) menjelaskan bahwa dalam penggunaan regresi, terdapat beberapa asumsi dasar. Asumsi dasar juga dikenal sebagai asumsi klasik. Dengan terpenuhinya asumsi klasik, maka hasil yang diperoleh dapat lebih akurat dan mendekati atau sama dengan kenyataan.

3.7.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui

bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov Test*. Sehingga residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi $> 0,05$ (Ghozali, 2018).

3.7.2.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2018). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam regresi maka dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan tingkat multikolinieritas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai ≥ 10 .

3.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka dapat disebut homoskedastisitas dan bila berbeda disebut heteroskedastisitas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang baik adalah yang tidak terjadinya heteroskedastisitas karena data ini

menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran. Adapun cara yang paling sering digunakan untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat yakni ZPRED dengan residualnya yakni SRESID. Deteksi tersebut dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara ZPRED dan SRESID dimana sumbu Y yakni Y yang telah diprediksi, sedangkan sumbu X yakni residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah *distudentized* (Ghozali, 2018).

3.7.3 Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi adalah teknik statistika yang berguna untuk memeriksa dan memodelkan hubungan di antara variabel-variabel. Regresi berganda sering digunakan untuk mengatasi permasalahan analisis regresi yang mengakibatkan hubungan dari dua atau lebih variabel independennya. Berikut model persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini (Sugiyono, 2018):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

- Y : Kinerja Pegawai
- a : Konstanta
- $b_{1,2}$: Koefisien Regersi
- X_1 : Kepemimpinan Transformasional
- X_2 : Kepuasan Kerja
- e : Kesalahan

3.7.4 Uji Hipotesis

Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana kebenaran dari hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul.

3.7.4.1 Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y secara parsial atau dapat dikatakan uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi-variasi dependen (Ghozali, 2018).

Ho : $b_i = 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independent terhadap variabel dependent.

Ha : $b_i \neq 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independent terhadap variabel dependent.

Nilai t hitung akan dibandingkan dengan nilai t tabel. Dimana terdapat kriteria pengambilan keputusannya, diantaranya sebagai berikut:

Ho diterima jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ atau dengan nilai sig. > 0.05 .

Ha diterima jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ atau dengan nilai sig. < 0.05 .

3.7.4.2 Uji Simultan (Uji F)

Pada dasarnya uji F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Berikut pengambilan keputusan menggunakan uji F:

- a. Apabila $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ atau probabilitas $<$ nilai signifikan (Sig $< 0,05$), maka Ho ditolak dan Ha diterima.

- b. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau probabilitas $>$ nilai signifikan ($Sig > 0,05$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

3.7.4.3 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi sebagai ukuran untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing variabel yang digunakan. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model yang dibentuk dalam menerapkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi (R^2) yaitu nol dan satu. Nilai koefisien determinasi yang kecil mengidentifikasi variabel independen memberikan hampir sempurna prediksi terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018).

CURRICULUM VITAE



Nama : Yuni Harningsih

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat Tanggal Lahir : Singkawang, 1 Juni 1989

Status : Menikah

Agama : Islam

Pekerjaan : PNS

Email : yuniharningsih16@gmail.com

Alamat : Perum Griya Bestari Blok G No.10 RT.01 RW.03

Pendidikan : - SD Negeri 001 Singkawang
- SMP Negeri 1 Singkawang
- SMA Negeri 1 Singkawang
- D-III Administrasi Perpajakan Univ Padjadjaran
- STIE Pembangunan Tanjungpinang