

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Landasan teori yang telah dijabarkan bertujuan untuk menunjang penelitian dalam pelaksanaannya. Topik yang telah pilih adalah pengaruh kompetensi inti dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan dimoderasi oleh lingkungan kerja. Berikut adalah penjelasan terkait penelitian dan kajian atas penelitian terdahulu:

1. Penelitian Kelvin Pang dan Chin-Shan Lu (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Kelvin Pang dan Chin Shan Lu (2018), bertujuan untuk menguji apakah dan bagaimana pengaruh motivasi kerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan di Pusat Perbelanjaan Taiwan, China. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data analisis multivariat untuk menguji hubungan antar variabel penelitian dan menggunakan ANOVA untuk meninjau perbedaan jawaban setiap responden. Sampling yang digunakan sebanyak 39 orang karyawan menggunakan *usable questionnaire sampling*.

Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan pemberian upah atau gaji yang sesuai. Berat atau kecilnya beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja yang tentu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, menejerial keuangan pada motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa, di Pusat Perbelanjaan Taiwan kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi karyawan

karena adanya upah atau gaji yang sesuai dan kesesuaian dalam pemberian beban kerja yang menyebabkan kepuasan kerja berjalan dengan baik.

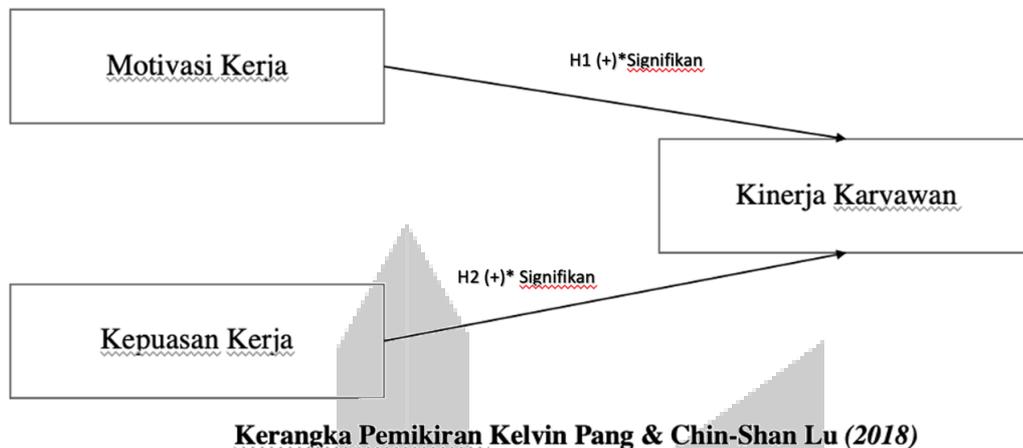
Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja
- b. Variabel independent yang digunakan, salah satunya adalah motivasi kerja

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Pada penelitian sebelumnya, variabel independen yang digunakan adalah kepuasan kerja, dimana variabel tersebut menjadi variabel intervening pada penelitian sekarang
- b. Pada penelitian sebelumnya, analisis yang digunakan adalah analisis multivariat dengan bantuan aplikasi olah data *VARIMAX*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) dan aplikasi olah data PLS (*Partial Least Square*).
- c. Sampel yang digunakan pada penelitian sebelumnya adalah seluruh karyawan di Pusat perbelanjaan Taiwan, sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel 74 orang karyawan di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.

Berikut kerangka pemikiran menurut Kelvin Pang & Chin-Shan-Lu 2018):



Gambar 2. 1

Kerangka Pemikiran Kelvin Pang & Chi-Shan Lu (2018)

2. Penelitian Chandra Bagus Agung Pratama, Tetra Hidayati, dan Saida Zainurosalamia (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Chandra Bagus *et al* (2018), bertujuan untuk menguji apakah dan bagaimana *pengaruh situasional leadership, core competency, dan employee engagement* terhadap motivasi berprestasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data SEM (*Structural Equation Modelling*) dan PLS (*Partial Least Square*) sebagai aplikasi software. Sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan di PT Trakindo Utama, Cabang Balikpapan yang berjumlah 200 orang.

Hasil penelitian menyatakan bahwa *situasional leadership* tidak berpengaruh terhadap motivasi berprestasi, *core comptency* dan *employee engagement* berpengaruh terhadap keduanya yakni motivasi berprestasi dan kinerja karyawan, motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja, serta motivasi berprestasi mampu memoderasi seluruh variabel independent terhadap

kinerja karyawan. Maka, dapat disimpulkan bahwa kemampuan PT Trakindo Utama dalam mengatur motivasi berprestasi karyawan berhasil karena seluruh karyawan memiliki etos kerja yang baik meskipun *situasional leadership* sedang terjadi masalah atau silih berganti.

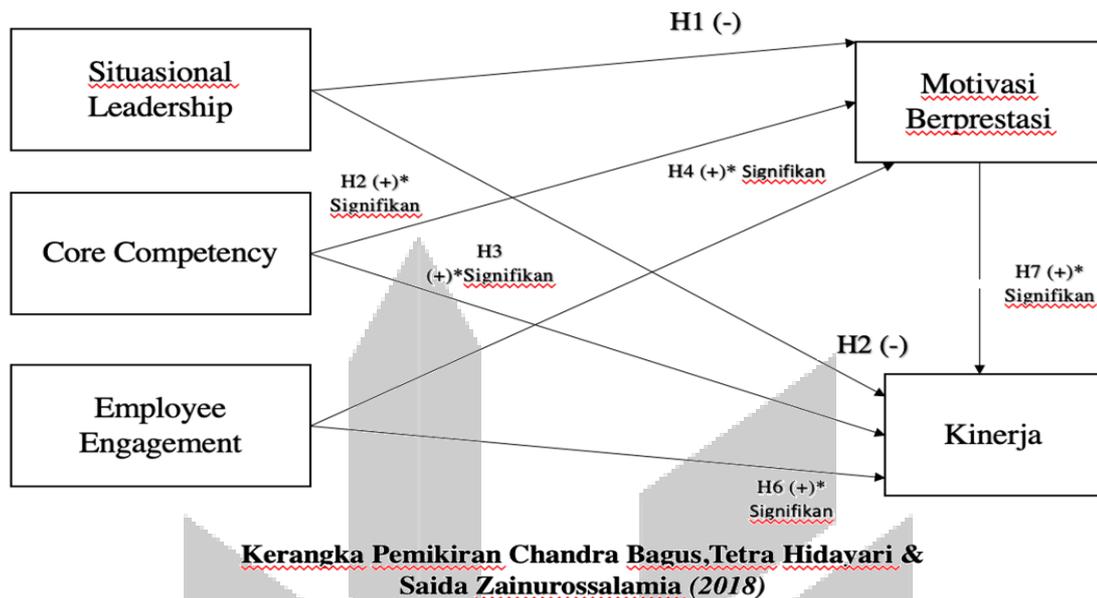
Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan
- b. Variabel independent yang digunakan salah satunya adalah *core competency*, dimana digunakan dalam penelitian sekarang.
- c. Metode analisis menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dan PLS (*Partial Least Square*) sebagai aplikasi software.

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebelumnya menggunakan keseluruhan karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sebanyak 74 orang karyawan.
- b. Pada penelitian sebelumnya, variabel yang digunakan berbeda dengan yang digunakan saat ini yaitu: *situasional leadership*, *employee engagement* dan motivasi.

Berikut kerangka pemikiran menurut Chandra bagus *et al* (2018):



Gambar 2. 2

Kerangka Pemikiran Chandra Bagus *et al* (2018)

3. Penelitian Alfi Hendri, Indra Bastian, Mua'zamah, & Risgar (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Alfi Hendri *et al* (2023) bertujuan untuk menguji apakah dan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan motivasi terhadap kinerja karyawan di CV Sentoya Jaya Tanjung Pinang. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data uji analisis berganda dengan aplikasi olah data menggunakan SPSS dengan pengambilan sample 50 orang menggunakan metode sensus yang populasinya adalah seluruh karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan tranfromasional, transaksional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan”. Maka dapat disimpulkan bahwa CV. Sentoya Jaya Tanjung Pinang gaya kepemimpinan

dan motivasi kerja karyawan didalamnya mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

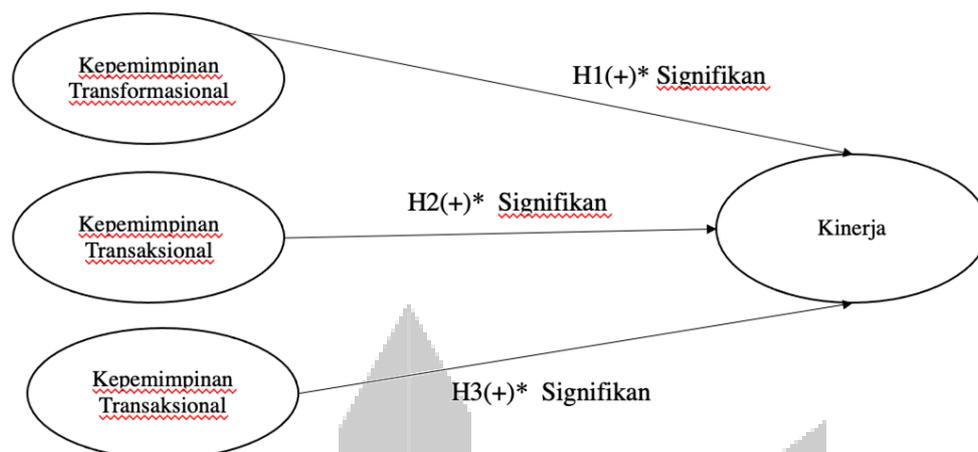
Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja
- b. Variabel independent yang digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional yang menjadi salah satu variabel dalam penelitian sekarang

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Sample yang digunakan dalam penelitian sebelumnya adalah 50 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sample sebanyak 74 orang karyawan.
- b. Pada penelitian sebelumnya menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan aplikasi software SPSS, sedangkan penelitian sekarang menggunakan SEM-PLS.

Berikut kerangka pemikiran menurut Alfi Hendri *et al* (2023):



Kerangka Alfi Hendri, Indra Bastian Tahir, Muhammad Mu'azamah, dan Risgar Friasantano (2023)

Gambar 2. 3

Kerangka Pemikiran Alfi Hendri *et al* (2023)

4. Penelitian I Kadek A, Anak Agung D & Putu Ayu Sintya (2023)

Penelitian yang telah dilakukan oleh I Kadek *et al* (2023), yaitu untuk menelaah bagaimana dan apakah gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda dengan pengambilan sampel metode sampel jenuh sebanyak 72 orang karyawan.

Teknik dalam pengambilan data primer dan sekunder menggunakan data perusahaan, wawancara, dokumentasi dan pengisian kuisioner yang telah dibagikan pada responden. Media pengolah data menggunakan SPSS. Hasil penelitian menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan pelatihan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja”. Semakin baik pola pikir kepemimpinan transformasional, maka jalinan komunikasi antar atasan dan bawahan serta antar karyawan terjalin dengan baik sehingga menghasilkan

komunikasi dua arah yang sempurna dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa di PT Kimia Farma Denpasar memiliki tipe gaya kepemimpinan yang sesuai, cocok dan se-irama dengan karyawan dan menghasilkan komunikasi yang bilateral yang tepat sehingga mempengaruhi proses pelatihan karyawan didalamnya. Pengaruh ini menimbulkan dampak peningkatan kinerja karyawan.

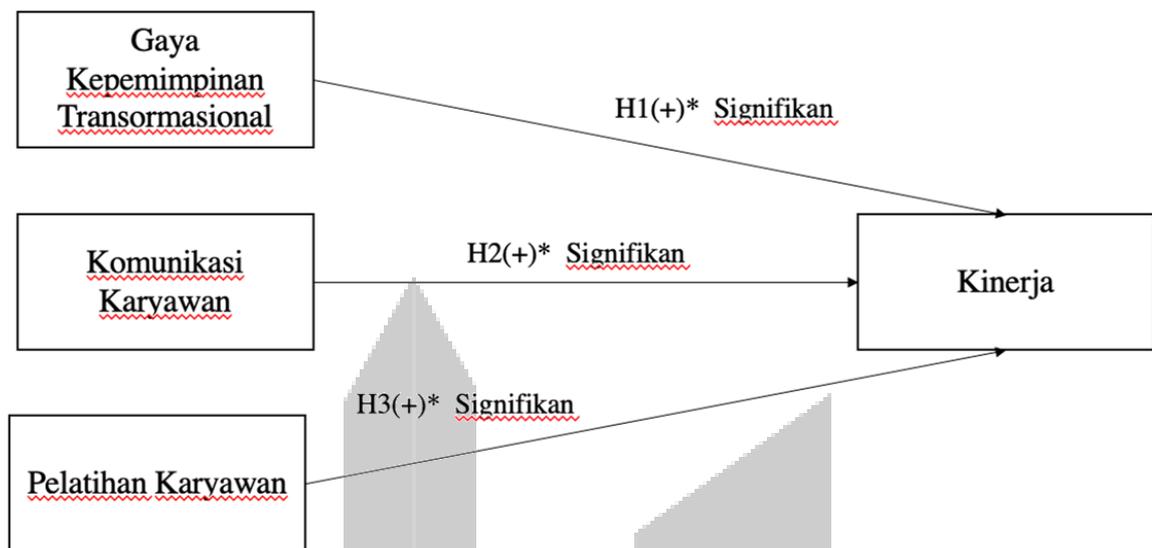
Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja
- b. Variabel independent yang digunakan salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional

Perbedaan penelitian sekarang, dengan penelitian sebelumnya adalah:

- a. Pada penelitian sebelumnya, variabel independen yang digunakan adalah komunikasi dan pelatihan karyawan, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel tersebut.
- b. Pada penelitian sebelumnya teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, sedangkan penelitian saat ini menggunakan non-random sampling.
- c. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel seluruh karyawan sebanyak 72 orang, sedangkan penelitian saat ini sebanyak 74 orang karyawan.

Berikut kerangka pemikiran menurut I Kadek *et al* (2023):



Kerangka I Kadek Angga, Anak Agung Dwi & Putu Ayu Sintya (2023)

Gambar 2. 4

Kerangka Pemikiran I Kadek *et al* (2023)

5. Penelitian Isrokdin & Zulfina Adriani (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Isrokdin dan Zulfina Adriani (2022), bertujuan untuk menguji apakah dan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada *Construction Engineering Departement Petrochina International Jabung LTD Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi*. Gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut adalah transformasional dimana ciri-ciri tersebut dapat diketahui dari pimpinan dan idealis, intelektual tinggi dan mampu memberikan motivasi pada bawahan sehingga kemampuan ini mampu *me-manage* kepuasan kerja yang memberikan hasil kinerja baik bagi perusahaan.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data analisis berganda dan aplikasi olah data yang digunakan adalah *SEM (Structural Equation Modelling)*

dan *PLS (Partial Least Square)* dengan menggunakan data primer yang nantinya di ukur dengan skala Likert dengan bantuan kuosioner. Sampel diambil sebanyak 78 orang dari total populasi sebanyak 289 orang.

Hasil penelitian menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”. Situasi ini terbukti dengan keputusan yang diambil oleh pimpinan, menjadi jawaban terbaik bagi karyawan menurut pimpinan tetapi kenyataanya karyawan tidak suka atau enggan atas sikap dan karakter yang pimpinan. Maka, tingkat kepuasan karyawan menurun. Gaya kepemimpinan transformasional nampaknya tak imbang dengan kinerja karyawan dengan kedisiplinan yang merosot. Kepuasan kerja tidak mampu menyeimbangkan kinerja karyawan agar lebih baik. Hal ini sejalan dengan hasil observasi bahwa kepemimpinan transformasional tidak mampu memperkuat kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

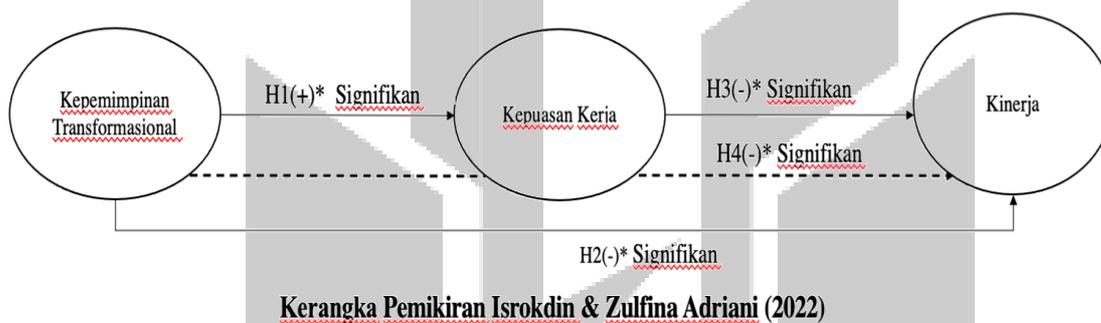
- a. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja
- b. Variabel independent yang digunakan salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional
- c. Variabel intervening menggunakan kepuasan karyawan
- d. Analisis yang digunakan menggunakan SEM-PLS
- e. Proses pengambilan sample penelitian menggunakan rumus slovin.

f.

Perbedaan penelitian sekarang, dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Pada penelitian sebelumnya, variabel moderasi tidak digunakan, sedangkan pada penelitian saat ini, menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi.
- b. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 78 orang karyawan, sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel sebanyak 74 orang karyawan.

Berikut kerangka pemikiran menurut Isrokdin & Zulfina Adriani (2022):



Gambar 2. 5

Kerangka Pemikiran Isrokdin & Zulfina (2022)

6. Penelitian Suryono Efendi dan Moch. Kusnul (2022)

Penelitian yang telah dilakukan oleh Suryono Efendi dan Moch Khusnul (2023), bertujuan untuk menelaah apakah dan bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi inti dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Kantor Fraksi PKB DPR RI. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Structred Equation Model (SEM)* yang dibantu dengan aplikasi *software AMOS* dengan bantuan Skala Likert sebagai data dan pemilihan sample menggunakan random sederhana yaitu 110 orang yang bekerja ditempat tersebut.

Hasil pengujian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi inti dan pengembangan karir mampu mempengaruhi kinerja pekerja melalui kepuasan kerja. Dalam praktiknya, pekerja menjadi semangat ketika pimpinan memiliki ritme kerja yang sama. Termasuk dalam pengembangan karir dalam ilmu politik, sosial, dan pendidikan ekonomi sehingga mempengaruhi kepuasan kerja dan menimbulkan hasil kerja optimal.

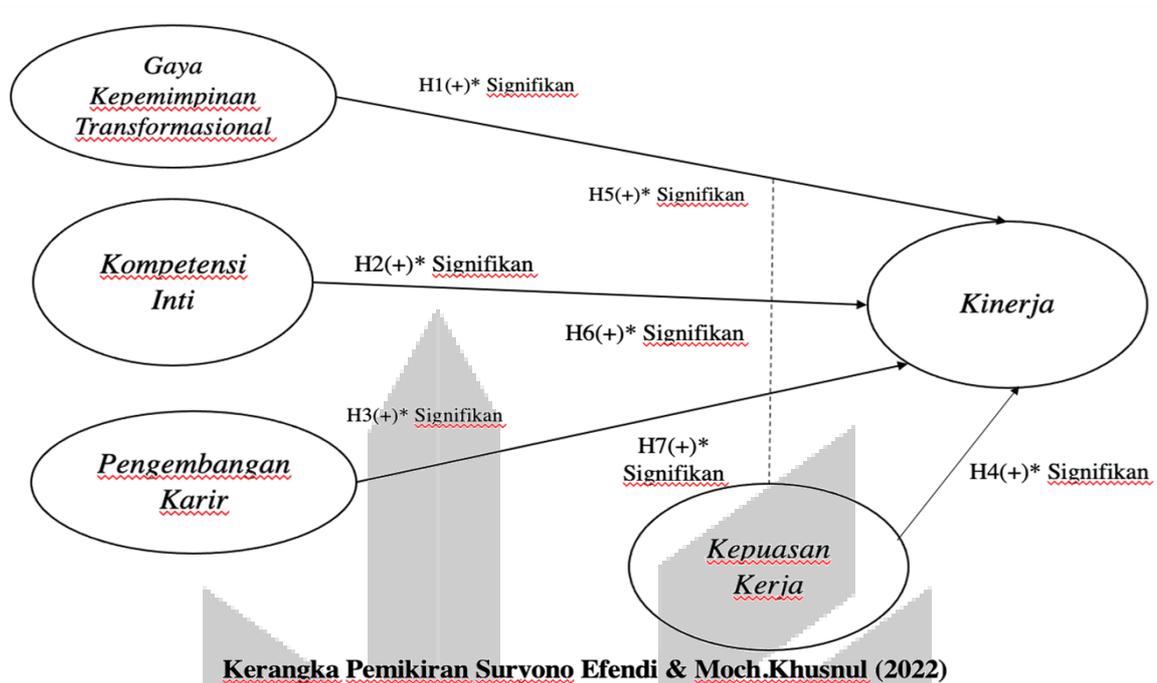
Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja
- b. Variabel independen yang digunakan salah satunya kompetensi inti.
- c. Metode analisis menggunakan *Structred Equation Model (SEM)*.

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Pada penelitian sebelumnya, variabel moderasi tidak digunakan, namun variabel kepuasan kerja menjadi variabel mediasi
- b. Pada penelitian sebelumnya, sampel yang digunakan sebanyak 110 orang karyawan, sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel sebanyak 74 orang karyawan.

Berikut kerangka pemikiran menurut Suryono Efendi & Moch. Khusnul (2022):



Gambar 2. 6

Kerangka Pemikiran Suryono Efendi & Moch. Khusnul (2022)

7. Penelitian Teuku Muhammad Haqiqi, Maisaro, dan Riri Hanifa (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Teuku Muhammad Haqiqi *et al* (2022), bertujuan untuk menguji apakah dan bagaimana pengaruh kompetensi inti terhadap kepuasan kerja pegawai non medis di RSUD Banyuasin. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data regresi linier sederhana dengan bantuan aplikasi software SPSS dengan pengambilan *sampling jenuh* pada jumlah populasi 40 orang pegawai. Dengan bantuan data survey yang diberikan skala Likert sebagai alat hitung.

Hasil penelitian menyatakan bahwa kompetensi inti berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pergerakan yang sesuai dengan tujuan menggambarkan keberhasilan instansi yang cakap dalam menganggapi persoalan, tentu terdapat pegawai yang memiliki kualitas dan profesionalitas tinggi. Sehingga inovasi dan

kreatifitas tinggi dalam diri timbul untuk mendukung kegiatan pemerintahan yang sesuai dengan fungsi yang ada di RSUD Banyuasin.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Variabel independen yang digunakan kompetensi inti
- b. Data yang digunakan merupakan data primer dengan pengumpulan data menggunakan survey

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel dependen kepuasan kerja, sedangkan penelitian sekarang variabel kepuasan kerja digunakan sebagai variabel intervening.
- b. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 40 orang karyawan, sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel sebanyak 74 orang karyawan.
- c. Pada penelitian sebelumnya metode pengambilan sampel pada menggunakan *sampling jenuh*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan *random sampling*.

Berikut kerangka pemikiran menurut Teuku Muhammad *et al* (2022):



Kerangka Pemikiran Teuku Muhammad, Maisaro & Riri Hanifa (2022)

Gambar 2. 7

Kerangka Pemikiran Teuku Muhammad *et al* (2022)

8. Penelitian Arina Fauziah, Kusuma Chandra dan Epsilandri (2023)

Penelitian yang telah dikaji oleh Arina Fauziah *et al* (2023), bertujuan untuk menguji apakah dan bagaimana pengaruh lingkungan kerja dalam memoderasi hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Sleman. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square (PLS)* dan dibantu dengan penggunaan aplikasi software SMART-PLS yang memiliki 3 tahapan yakni: pengukuran, structural dan hipotesis. Sampel yang digunakan berasal dari keseluruhan jumlah populasi yaitu 60 pegawai

Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, namun berbeda dengan hasil moderasi antara lingkungan kerja terhadap komitmen kerja dan kinerja pegawai yang sukses memberikan manfaat pada Dinas Sosial Kabupaten Sleman. Terbukti dengan kinerja akan meningkat secara otomatis ketika pegawai memiliki kepuasan kerja tinggi. Termasuk lingkungan kerja ketika

masih memiliki kekurangan dalam ke- tidak nyamanan dan keamanan bagi pegawai saat bekerja.

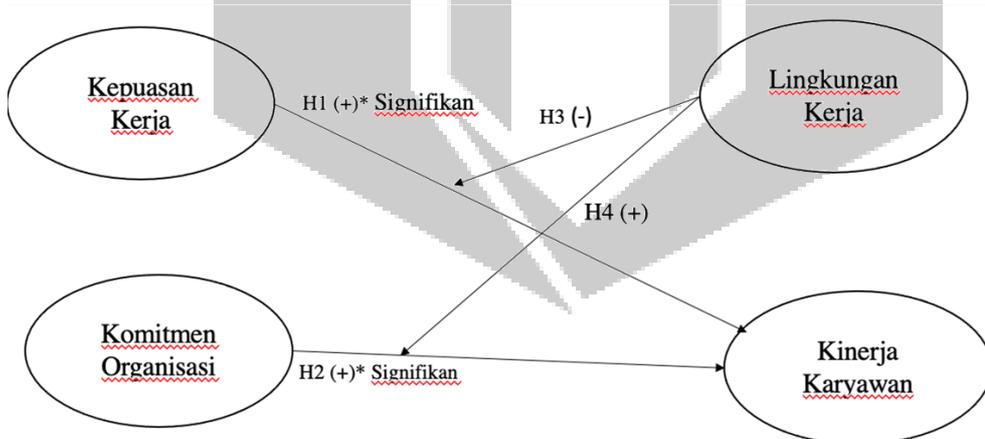
Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- Variabel independen menggunakan kinerja
- Variabel moderasi yang digunakan adalah lingkungan kerja
- Analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)* dan dibantu dengan penggunaan aplikasi software SMART-PLS.

Perbedaan penelitian sekarang, dengan penelitian sebelumnya:

- Pada penelitian sebelumnya, variabel komitmen organisasi menjadi variabel dependen, sedangkan penelitian ini tidak menggunakan variabel tersebut.
- Pada penelitian sebelumnya, sampel yang digunakan sebanyak 60 orang karyawan, sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel sebanyak 74 orang karyawan.

Berikut kerangka pemikiran menurut Arina Fauziah *et al* (2023):



Kerangka Pemikiran Arina Fauziah, Kusuma Chandra & Epsilandri (2023)

Gambar 2. 8

Kerangka Pemikiran Arina Fauziah *et al* (2023)

9. Penelitian Djoko Sulistya, Riduansah, dan Hadi Ismanto (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Djoko Sulistya *et al* (2023) bertujuan untuk menguji apakah dan bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Ray Sun Motors. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data uji regresi linier berganda dan menggunakan software aplikasi SPSS dengan pengambilan sampel sebanyak 110 karyawan menggunakan *purposive sampling*.

Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Terbukti dengan adanya kepuasan kerja yang dimiliki pegawai PT Ray Sun Motors karena kompensasi yang diberikan sesuai dengan harapan meskipun terdampak pandemic Covid-19 sehingga kinerja yang dimiliki meningkat. Lingkungan kerja yang diberikan perusahaan sesuai dengan SOP kesehatan dari pemerintah sehingga kenyamanan dalam bekerja terus bertumbuh sehingga kinerja yang dihasilkan berjalan semaksimal mungkin.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Variabel dependen menggunakan kinerja
- b. Variabel moderasi menggunakan lingkungan kerja
- c. Variabel intervening menggunakan kepuasan kerja

Perbedaan penelitian sekarang, dengan penelitian sebelumnya:

- a. Pada penelitian sebelumnya variabel lingkungan kerja dan kompensasi menjadi variabel independen, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan keseluruhan variabel tersebut.
- b. Pada penelitian sebelumnya, sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan di perusahaan, sedangkan penelitian saat ini sebanyak 74 orang karyawan.

Berikut kerangka pemikiran menurut Djoko Sulistya & Hadi Ismanto (2023):



Gambar 2. 9

Kerangka Pemikiran Djoko Sulistya & Hadi Ismanto (2023)

10. Penelitian Risanda Regitasari dan Tatik Suryani (2023)

Penelitian yang telah dikaji oleh Risanda dan Tatik Suryani (2023), bertujuan untuk menguji apa dan bagaimanakah pengaruh motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja serta dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan di Dinas Sosial Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Structred Equation Model (SEM)* dengan metode *purposive sampling* dalam pengambilan sampel yang berjumlah 51 orang, dimana jumlah tersebut adalah seluruh populasi yang ada.

Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Dinas Sosial Kota Surabaya. Lain hal dengan disiplin kerja yang berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Sama dengan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dimana pengaruh positif timbul ketika karyawan merasa puas karena lingkungan kerja yang strategis, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya peningkatan semangat kerja yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja maka hasil kerja yang tersalurkan juga semakin tinggi.

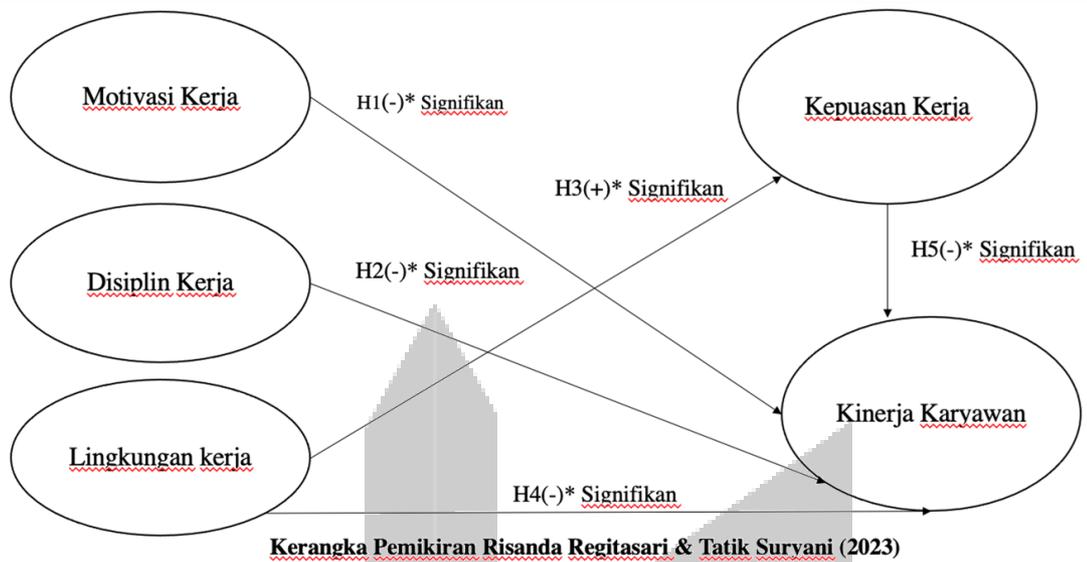
Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Variabel dependen adalah kinerja karyawan
- b. Variabel mediasi adalah kepuasan kerja

Perbedaan penelitian sekarang, dengan penelitian sebelumnya:

- a. Pada penelitian sebelumnya, seluruh variabel independen tidak ada yang sama dengan penelitian sekarang
- b. Pada penelitian sebelumnya, sampel yang digunakan sebanyak 51 orang karyawan, sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel sebanyak 74 orang karyawan.

Berikut kerangka pemikiran Risanda & Tatik Suryani (2023):



Gambar 2. 10

Kerangka Pemikiran Risanda Regitasari & Tatik Suryani (2023)

Berdasarkan kajian terhadap penelitian sebelumnya, maka peneliti dapat merumuskan matrix berupa perbedaan dan persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya melalui tabel berikut:

Tabel 2. 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

NAMA & TAHUN	TOPIK PENEITIAN	VARIABEL PENELITIAN	POPULASI & SAMPLING	ANALISIS DATA	HASIL
Kelvin Pang and Chin-Shan Lu (2018)	Organizational Motivation, Employee Job Satisfaction and Organizational An Empirical Container Companies in Taiwan (Study Of Shipping)	Dependen : a. Organizational Performance Independen : a. Motivasi kerja b. Kepuasan kerja	Populasi: Seluruh karyawan di perusahaan Sampel : 59 orang responden	Analisis Multifariat VARIMAX	a. Motivasi kerja dengan indikator pemberian upah/gaji karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. b. Kepuasan kerja dengan indikator besar kecilnya pekerjaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. c. Menejerial keuangan berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja karyawan
Chandra Bagus Agung Pratama, Tetra Hidayati, Saida Zainurossalamia (2018)	Pengaruh situational leadership, core competency, employee engagement terhadap motivasi berprestasi dan kinerja karyawan	Dependen : a. Kinerja karyawan Independen : a. Situasi leadership b. Core competency c. Employee engagement. Mediasi : a. Motivasi berprestasi	Populasi: 402 orang (Karyawan aktif hingga 2018) Sampel : 200 orang responden	Analisis SEM-PLS	a. Situational leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi dan kinejra karyawan. b. Core competency berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi berprestasi dan kinerja karyawan. c. Employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi berprestasi dan kinerja karyawan. d. Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. e. Motivasi mampu me mediasi seluruh variabel independent terhadap kinerja karyawan.

NAMA & TAHUN	TOPIK PENEITIAN	ARIABEL PENELITIAN	POPULASI & SAMPLING	ANALISIS DATA	HASIL
I Kadek Angga, Anak Agung Dwi & Putu Ayu Sintya (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar	Dependen : a. Kinerja Independen : a. Gaya Kepemimpinan Transformasional b. Komunikasi c. Pelatihan	Populasi : Seluruh karyawan Sampel : 72 orang responden	Analisis Regresi Linier Berganda, SPSS	a. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan kinerja b. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja c. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja
Isrokdin dan Zulfina Adriani (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional yang Di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Construction Engineering Departement Petrochina International Jabung LTD Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi	Dependen : a. Kinerja Independen : a. Gaya Kepemimpinan Transformasional Mediasi: a. Kepuasan Kerja	Populasi: 110 orang karyawan Sampel : 78 orang responden	Analisis SEM-PLS	a. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja b. Gaya Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja c. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja d. Gaya Kepemimpinan melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja
Djoko Sulistya, Riduansah, dan Hadi Ismanto (2023)	Analysis of The Role of Job Satisfaction as a Mediating Compensation and Work Environment Relationships To Employee Performance	Dependen : a. Employee Performance Independen: a. Compensation b. Work Environment Mediasi : Job satisfaction	Populasi : seluruh karyawan Sampel : 110 orang responden	Analisis regresi linier berganda, SPSS	a. Kompensasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan b. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan c. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja d. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja e. Kepuasan kerja sebagai variable mediasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

NAMA & TAHUN	TOPIK PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	POPULASI & SAMPLING	ANALISIS DATA	HASIL
Teuku Muhammad Haqiqi, Maisaro, dan Riri Hanifa (2022)	Pengaruh Kompetensi Intir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Non-Medis RSUD Banyuasin	Dependen : a. Kepuasan Kerja Independen : a. Kompetensi Inti	Populasi : Seluruh karyawan Sampel : 40 orang responden	Analisis regresi linier sederhana, SPSS	a. Kompetensi inti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
Arina Fauziah Kusuma Chandra Kirana, dan Epsilandri Septyarini (2023)	Lingkungan Kerja sebagai moderasi Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Sleman.	Dependen : a. Kinerja Karyawan Independen : a. Kepuasan Kerja b. Komitmen Organisasi Mediasi : a. Lingkungan Kerja	Populasi : seluruh karyawan Sampel : 60 orang responden	Analisis Regresi linier, SPSS	a. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan b. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan c. Lingkungan kerja tidak dapat memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan d. Lingkungan kerja dapat memoderasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
Alfi Hendri, Indra Bastian, Mua'zamah, Risgar (2023)	Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Dependen : a. Kinerja Karyawan Independen : a. Gaya Kepemimpinan Transformasional b. Gaya Kepemimpinan Transaksional c. Motivasi Kerja	Populasi : seluruh karyawan Sampel : 50 orang responden	Analisis Regresi Linier Berganda SPSS	a. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja b. Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja c. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja d. Kepemimpinan Transaksional dan transformasional serta motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara bersamaan.

NAMA & TAHUN	TOPIK PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	POPULASI & SAMPLING	ANALISIS DATA	HASIL
Risanda Regitasari dan Tatik Suryani (2023)	Pengaruh Motivasi, Disiplin, Lingkungan terhadap Kinerja dan Peran Kepuasan Kerja Karyawan di Dinas Sosial Kota Surabaya	Dependen : a. Kinerja Karyawan Independen : a. Motivasi b. Disiplin c. Lingkungan Mediasi : a. Kepuasan Kerja	Populasi : seluruh karyawan Sampel : 51 orang responden	Analisis SEM-PLS	a. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan b. Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan c. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja d. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan e. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Suryono Efendi dan Moch. Khusnul Fiton (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional, Kompetensi Inti dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja di Fraksi PKB DPR RI	Dependen : a. Kinerja Independen : a. Gaya Kepemimpinan transformasional b. Kompetensi inti c. Pengembangan Karir Mediasi : a. Kepuasan Kerja	Populasi : seluruh karyawan Sampel : 110 orang responden	Analisis SEM-AMOS	a. Kompetensi Inti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja b. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja c. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan d. Kompetensi Inti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan e. Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan f. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan g. Kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja h. Kompetensi tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja i. Pengembangan karir tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Kelvin Pang & Chin-Shan Lu (2018), Chandra Bagus *et al* (2018), Alfi Hendra *et al* (2023), I Kadek Angga *et al* (2023), Isrokdin & Zulfina Adriani (2022), Suryono Efendi & Moch. Khusnul Fiton (2022), Teuku Muhammad Haqiqi *et al* (2022), Arina Fauziah *et al* (2023), Djoko Sulistya (2023), Risanda Regitasari & Tatik Suryani (2023)

2.2 Landasan Teoritis

2.2.1 Kinerja

Proses kerja karyawan menghasilkan hasil bernilai bagi perusahaan yang tergantung pada kualitas dan kemampuan setiap individu karyawan. Bagi perusahaan, kinerja menjadi tolak ukur dalam keberhasilan pengaturan sumber daya manusia di perusahaan. Agar produktivitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar, perlu pekerjaan atau karyawan yang mematuhi prinsip “*The Right Man in the Right Place*”. Hal ini sejalan dengan Ma'mur & Hafiz Ali (2018), yang menyatakan bahwa karyawan terbaik dan berkualitas adalah aset perusahaan. Sesuai dengan kajian Suryono Efendi & Moch. Khusnul (2022), bahwa pencapaian kinerja karyawan secara optimal dalam terjadi ketika perusahaan mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara maksimal.

Hasil kerja karyawan didapatkan dari proses kerja yang dilakukan di perusahaan saat bekerja. Hasil kerja tergantung pada kualitas dan kemampuan karyawan secara individu, begitu pula ritme kerja setiap karyawan. Kinerja karyawan juga menjadi pengukuran keberhasilan perusahaan dalam proses pengaturan sumber daya manusia di dalamnya.

Pengertian kinerja menurut Doni (2018:269), adalah:

Karakteristik yang bukan termasuk individual, seperti bakat atau kemampuan yang perwujudan dari kemampuan dalam karya nyata dimana kinerja itu sendiri telah dicapai oleh karyawan yang sudah mengemban tugas dan tanggung jawab perusahaan dengan baik.

Menurut Chandra Bagus *et al* (2018), kinerja merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab kerjanya di perusahaan. Definisi kinerja menurut I Kadek *et al* (2023) adalah, kekuatan yang dimiliki setiap sumber daya manusia yang perlu dikembangkan di perusahaan untuk aktifitas kerja. Kinerja karyawan dapat diukur dengan berbagai cara, termasuk seberapa besar kontribusi mereka terhadap perusahaan untuk menentukan berapa banyak individu akan berkontribusi, berbagai metode penilaian dapat digunakan.

Sedangkan, menurut Isrokdin & Zulfina Adriani (2022), kinerja merupakan bentuk adaptasi karyawan dalam melakukan pekerjaan di perusahaan yang penuh persaingan untuk menjadi lebih cepat dan tepat sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu wujud dan bentuk dari perencanaan yang dilakukan dan dicapai untuk melaksanakan kegiatan kerja dan tugas yang di indikasikan dengan adanya kemampuan setiap individu, usaha yang diberikan, dan dukungan dari perusahaan itu sendiri.

2.2.1.3 Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Chandra Bagus *et al* (2018) adalah gambaran karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab kerjanya di perusahaan, yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Tepat Waktu, yaitu karyawan yang hadir tepat waktu di setiap pertemuan, perjanjian maupun saat akhir pertemuan.

- b. Kualitas, yaitu bekerja berdasarkan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan dan tidak melakukan pengulangan kerja (*rework*).
- c. Kemandirian, yaitu mampu bekerja tanpa selalu diawasi oleh atasan maupun rekan kerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa bergantung pada orang lain.

Indikator kinerja menurut Desi Margareta (2020), adalah gambaran hasil kerja selama periode tertentu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan perusahaan terhadap setiap karyawan yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Kemampuan individu, yaitu hal yang dimiliki setiap orang dan menjadi kemampuan bawaan yang dapat dikembangkan
- b. Usaha yang diberikan, yaitu sikap dan perilaku kerja yang diwujudkan dengan baik
- c. Dukungan organisasional, yaitu motivasi yang diberikan organisasi untuk memberikan semangat dan perbaikan kerja.

Indikator kinerja menurut Doni (2018:275), adalah gambaran karyawan yang mampu memberikan karya nyata di pekerjaan yang sudah diemban menjadi tugas dan tanggung jawabnya yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Kuantitas pekerjaan atau *Quantity Work*, yaitu hasil dan volume serta produktivitas kerja karyawan.
- b. Kualitas pekerjaan yaitu, pertimbangan, presesi, keterampilan, kerapian dan kelengkapan dalam menyelesaikan tugas perusahaan.

- c. Kemandirian atau *Dependability* yaitu, kemampuan karyawan yang menyelesaikan tugas dengan tanggung jawab dan meminimalisir kinerja karyawan.
- d. Inisiatif yaitu, hal yang berfokus pada fleksibilitas berfikir dan bersedia dalam menerima tanggung jawab kerja.
- e. Adaptasi atau *Initiative* yaitu, kejadian dimana pekerja memberikan reaksi dan tanggapan terhadap perubahan kondisi dan kebutuhan lingkungan.
- f. Kerjasama atau *Cooperate* yaitu, keseluruhan teknik kerjasama dengan rekan kerja lainnya.

Pada penelitian ini, definisi dan indikator kinerja merujuk pada Chandra Bagus, yakni kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab kerjanya yang memuat ketepatan waktu, kualitas dan kemandirian karyawan di perusahaan.

2.2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Chusminah, C & Haryati (2019), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui tingkat orientasi dan prestasi karyawan
- b. Memberikan imbalan yang sesuai dan berdasar kedudukan
- c. Meningkatkan kinerja karyawan dalam membangun karir tuags, promosi dan harapan pegawai
- d. Meningkatkan motivasi dan etos kerja pegawai
- e. Sebagai alat pengambil keputusan atas perencanaan kerja, menjaga kinerja karyawan dan mendorong untuk memperbaiki kinerja

2.2.1.3 Faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Dimana, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, penempatan karyawan harus sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*). Menurut Harini *et al* (2018), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- a. Beban kerja, yaitu frekuensi rata-rata aktivitas dari setiap pekerjaan dalam periode tertentu.
- b. Lingkungan Kerja, yaitu kondisi lokasi tempat kerja apakah baik atau buruk.

2.2.2 Lingkungan Kerja

Bagi perusahaan, tempat bekerja sangat penting dan dianggap sebagai faktor dominan dalam membangun kinerja karyawan. Kebersihan, kenyamanan, suasana dan fasilitas menjadi pengukuran karyawan dalam penilaian kelayakan tempat kerja. Lingkungan kerja menurut Chandra Bagus *et al* (2020), adalah segala sesuatu yang mempengaruhi diri dalam bekerja dan perbaikan kerja. Lingkungan kerja yang ideal menurut Swandono S (2020), adalah hubungan antar karyawan yang harmonis, nyaman dan kondusif yang menimbulkan motivasi sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Lingkungan kerja yang dapat dinikmati menimbulkan semangat kerja karyawan bertambah. Termasuk pada penelitian ini yang mengikut sertakan

lingkungan kerja sebagai salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja di perusahaan.

Menurut Pandi Afandi (2017:65), lingkungan kerja adalah: *“Sesuatu yang ada pada lingkungan pekerja sehingga dalam melakukan pekerjaannya tentu mempengaruhi seperti fentilasi, penerangan, kebersihan, temperature dan kelembapan serta kebisingan dan pemenuhan kebutuhan alat kerja.”*

Menurut Arina Fauzia *et al* (2023), lingkungan kerja merupakan kemampuan organisasi dalam memberikan kenyamanan dan kondisi kerja yang menyenangkan yang dapat memberikan hasil optimal dan mampu membuat karyawan menyampaikan potensi yang ada di dirinya.

Menurut Risanda Regitasari & Tatik Suryani, lingkungan kerja merupakan hal dan keadaan yang terdapat pada lingkungan perusahaan dan mempengaruhi aktifitas kerja karyawan yang perlu pengawasan agar berjalan baik. Menurut Hustia (2020), lingkungan kerja adalah keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang memberikan kesan menyenangkan, menentramkan, dan betah kerja.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan suasana kerja yang mampu memberikan kenyamanan dalam bekerja guna memberikan hasil kerja maksimal di perusahaan yang diindikasikan dengan tingkat pencahayaan, pewarnaan, suara, sirkulasi udara, temperatur, hubungan antar rekan kerja dan hubungan pimpinan dan bawahan.

2.2.2.1. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2017:2), adalah tempat bagi kelompok yang memiliki fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Lingkungan kerja fisik adalah keadaan yang ada ditempat kerja. Lingkungan kerja fisik, berhubungan dengan pegawai secara langsung dan hal-hal yang mempengaruhi kondisi pegawai secara fisik maupun lingkungan. Misalnya: cahaya lampu, bau tidak sedap sampah dan kebersihan serta kebisingan lingkungan.
- b. Lingkungan kerja non fisik adalah pencerminan kondisi perusahaan yang mendukung atasan hingga bawahan dalam bekerja setiap harinya, yang meliputi lingkungan sosial, status keluarga, latar belakang, jumlah anggota keluarga dan tingkat kesejahteraan.

Indikator Lingkungan Kerja menurut Arina Fauzia *et al* (2023), adalah wujud dari kenyamanan atas kondisi kerja yang menyenangkan dan dapat membantu karyawan memberikan hasil optimal, serta mampu menyampaikan potensi yang pada dirinya yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pencahayaan, yaitu kemampuan perusahaan dalam mengatur tata cahaya di ruang kerja.
- b. Pewarnaan, yaitu kemampuan perusahaan dalam mengatur tata warna ditempat kerja agar karyawan nyaman bekerja.
- c. Suara, yaitu pengaturan tata suara di perusahaan untuk mencegah suara yang buruk atau bising agar tidak mengganggu perusahaan.

- d. Sirkulasi udara, yaitu pengaturan sirkulasi udara untuk mengganti udara kotor menjadi udara bersih untuk menjaga kesehatan karyawan di perusahaan.
- e. Temperatur, yaitu ukuran kenyamanan panas atau dinginnya ruang kerja sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan.
- f. Hubungan rekan kerja, yaitu kemampuan setiap individu dalam melakukan kerja sama antar rekan di perusahaan.
- g. Hubungan dengan atasan, yaitu hubungan antara atasan dan bawahan di perusahaan untuk menunjang produktifitas pekerjaan.

Pada penelitian ini, definisi dan indikator lingkungan kerja merujuk pada Arina Fauzia yaitu kemampuan perusahaan memberikan kondisi kerja yang menyenangkan dan memberikan hasil optimal dan maksimal yang memuat pencahayaan, pewarnaan, suara, sirkulasi udara, temperatur udara, hubungan antar rekan kerja dan hubungan atasan dan bawahan di perusahaan.

2.2.2.3. Tujuan Lingkungan Kerja

Menurut Enny (2019), tujuan lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Dengan adanya minat tersebut, maka karyawan termotivasi dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Prestasi kerja karyawan juga akan dipantau oleh pimpinan sehingga semangat juang akan pekerjaan tinggi.

2.2.3 Kepuasan Kerja

Keadaan karyawan setiap hari selalu berbeda satu dengan lainnya, hal ini tergantung seberapa besar pengaruh emosional dalam diri masing-masing karyawan. Karyawan memiliki kepuasan kerja tinggi ketika cepat dalam menanggapi pekerjaan

dan memberikan respon positif bagi kemajuan perusahaan. Namun, kepuasan kerja karyawan yang rendah terjadi ketika karyawan bertindak pasif dan tidak menunjukkan adanya inovasi dalam bekerja. Kepuasan kerja menurut Abdolshah *et al* (2018), kepuasan kerja adalah hasil adaptasi dari harapan dan ekspektasi kemajuan individu dalam hasil kerja, sedangkan ketidakpuasan berarti kegagalan dalam pemenuhan harapan.

Sedangkan menurut Kasman (2023), kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan atas harapan yang diberikan perusahaan yang bersifat individual.

Hal ini menjadi pertimbangan dalam menetapkan sasaran sumber daya manusia dan pembaruan manajemen perusahaan, apakah hal tersebut memiliki keterkaitan dan memberikan dampak bagi perusahaan.

Kepuasan kerja menurut Isrokudin & Zulfina Adriani (2022), adalah kondisi yang mempengaruhi kinerja individual karyawan di perusahaan. Menurut Teuku Muhammad *et al* (2022), kepuasan kerja merupakan bentuk penilaian atas puas atau ketidakpuasan kerja atas beban kerja, tugas, fungsi kerja, fasilitas dan hasil kerja di perusahaan. Sedangkan menurut Kelvin Pang & Chi Shan-Lu (2018), kepuasan kerja merupakan bentuk emosional menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari evaluasi penilaian kerja atau dari pengalaman kerja karyawan.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi yang mempengaruhi emosi setiap individu dalam bekerja di perusahaan, yang di indikasikan dengan adanya kebijakan, pujian, kemampuan karyawan, promosi,

inisiatif, kemanan, rekan kerja, prestasi kerja, upah dan gaji, alat kerja dan lingkungan kerja.

2.2.3.1. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Kelvin Pang & Chi Shan-Lu (2018) adalah keadaan emosional positif atau negatif yang dihasilkan dari evaluasi penilaian pekerjaan dan pengalaman setiap karyawan di tempat bekerja yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Kebijakan perusahaan, yaitu peraturan dan standar kerja di perusahaan yang harus di lakukan karyawan
- b. Pujian, yaitu pemberian pujian untuk karyawan yang berhasil bekerja dengan hasil maksimal
- c. Kemampuan diskusi, yaitu kemampuan atasan dan karyawan untuk membuat kesepakatan kerja
- d. Promosi, yaitu kesempatan yang diberikan pada karyawan untuk dipromosikan
- e. Inisiatif, yaitu karyawan dibebaskan untuk berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan
- f. Keamanan, yaitu keamanan karyawan dalam bekerja di perusahaan
- g. Kesempatan, yaitu pemberian kesempatan untuk menerapkan mekanisme kerja baru dalam rangka peningkatan hasil kerja
- h. Rekan kerja, yaitu rasa nyaman dengan rekan kerja saat bekerja
- i. Prestasi kerja, yaitu kesempatan berkarir bagi karyawan
- j. Kondisi kerja, yaitu lingkungan yang mampu mempengaruhi emosional karyawan dan menimbulkan dampak bagi produktifitas kerja.
- k. Upah dan gaji, yaitu nonimal atas pemberian upah atau gaji bagi karyawan

- l. Atasan, yaitu bagaimana atasan memperlakukan bawahan dalam proses operasional kerja
- m. Kinerja individu, yaitu perusahaan memberikan peluang untuk karyawan dengan kebebasan bekerja secara individu maupun kelompok
- n. Perubahan, yaitu karyawan mampu membuat gerakan perubahan di perusahaan guna peningkatan kerja
- o. Kerjasama, yaitu karyawan satu dengan yang lain harus mampu bekerja sama untuk menyelesaikan tugas kerja
- p. Karakter, yaitu sifat setiap karyawan dalam menghadapi konflik yang muncul di pekerjaan, sehingga menimbulkan dampak positif dan negatif.
- q. Alat kerja, yaitu kebutuhan alat dan bahan kerja di perusahaan untuk siap digunakan bekerja
- r. Lingkungan kerja, yaitu kondisi ruangan karyawan untuk meningkatkan hasil kerja.

Indikator kepuasan kerja menurut Pandi Afandi (2017:82) adalah gambaran dari perasaan karyawan atas rasa senang atau sedih yang mempengaruhi hasil pekerjaan di perusahaan yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pekerjaan, yaitu memuaskan atau tidak hasil kerja karyawan tentu menggambarkan isi dari pekerjaan itu sendiri, apakah kompeten atau tidak.
- b. Upah, yaitu nominal yang diterima karyawan atas pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
- c. Promosi, yaitu karyawan merasa tertantang ketika adanya perkembangan dalam tempat bekerja, antara lainnya kenaikan jabatan.

- d. Pengawasan, yaitu petunjuk dan perintah dari atasan memengaruhi pelaksanaan kinerja.
- e. Rekan Kerja, yaitu lingkungan kerja menjadi hidup ketika rekan kerja memiliki rasa empati dan simpati dimana saling membantu dalam penyelesaian pekerjaan.

Pada penelitian ini, definisi dan indikator kepuasan kerja merujuk pada Kelvin Pang dan Chi Shan-Lu, yaitu bentuk emosional yang dihasilkan dari evaluasi penilaian kerja atau pengalaman kerja dip perusahaan yang memuat kebijaksanaan perusahaan, pujian, kemampuan diskusi, promosi, inisiatif, keamanan, kesempatan, rekan kerja, prestasi kerja, kondisi kerja, upah dan gaji, perilaku atasan, kinerja individu, perubahan dip perusahaan, kerja sama, karakter antar karyawan, alat kerja dan lingkungan kerja.

2.2.3.3. Tujuan Kepuasan Kerja

Menurut Nitisemo (2018), menyatakan bahwa tujuan kepuasan kerja: *Ketika perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja, maka memperoleh manfaat, dengan mencerminkan:*

- a. Karyawan lebih cepat dalam penyelesaian kerja dan mengurangi beban kerja.
- b. Meminimalisir kerusakan atas risiko kerja maupun inventaris perusahaan.
- c. Absensi yang meningkat tinggi karena semangat kerja tinggi.
- d. Perpindahan karyawan dapat diperkecil.
- e. Produktivitas meningkat karena acuan yang terapsang pada pola pikir tinggi.

2.2.3.4. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada perusahaan menurut kajian Pandi Afandi (2018:75-77), sebagai berikut:

- a. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*), yaitu karakteristik ditentukan karena adanya kesempatan dan peluang bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidup
- b. Perbedaan (*Discrepancies*), yaitu cerminan dari adanya perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya.
- c. Pencapaian nilai (*Value attainment*), yaitu pemenuhan nilai atas persepsi karyawan secara keseluruhan untuk menacapai tujuan secara individual.
- d. Keadilan (*Equity*), yaitu tingkat keadilan di perusahaan dalam memberikan ssuatu, sehingga mempengaruhi kepuasan karyawan.
- e. Budaya Organisasi (*Organization Culture*), yaitu jalinan budaya kerja yang harmonis sehingga merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

2.2.4 Kompetensi Inti

Menurut Teuku Muhammad *et al* (2022), kompetensi inti merupakan acuan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dengan pengathuan, keterampilan dan keahlian.

Kemampuan karyawan dalam memberikan respon secara tepat dan memadai mengarah pada kompetensi inti dimana aspek yang ada berasal dari perubahan pola dalam bekerja menggunakan cara karyawan itu sendiri atau tetap sesuai dengan buku panduan perusahaan yang penting hasilnya bagus dan dikatakan berhasil. Pada kompetensi inti ini merupakan gabungan dari kemampuan dan keterampilan dalam

bekerja. Kompetensi inti sangat penting bagi setiap karyawan karena menurut Abdi N & M. Wahid (2018) ketika karyawan memiliki kompetensi inti yang tinggi, maka dapat memberikan peningkatan hasil kerja yang optimal.

Menurut Rizka & Annisa (2018), kompetensi inti adalah: *Nilai inti yang harus dimiliki oleh setiap karyawan di dalam perusahaan.*

Menurut Chandra Bagus *et al* (2018), kompetensi inti merupakan individual yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Suryono Efendi & Moch. Khusnul Fiton (2022), kompetensi inti merupakan perilaku bersaing individu yang diharapkan perusahaan untuk bekerja secara optimal dan kinerja yang meningkat. Pengertian kompetensi inti menurut Krinawati & Bagia (2021) adalah: *Keahlian yang dimiliki tenaga kerja dalam melakukan pekerjaan yang diberikan melalui keterampilan yang menghasilkan hasil baik dalam pengerjaannya dan dapat dilihat melalui sikap tanggung jawab dan perilakunya.*

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi inti merupakan perilaku individu yang diharapkan perusahaan untuk mampu bekerja secara optimal dan meningkat yang diindikasikan dengan komitmen belajar, komitmen atas penanganan keluhan, fokus pada keberhasilan, prioritas kerja dan komitmen organisasi atau perusahaan.

2.2.4.1. Indikator kompetensi inti

Indikator kompetensi inti menurut Riyanda (2017) dalam penelitian Teuku Muhammad *et al* (2022), adalah gambaran atas atribut kerja karyawan yang mampu

mengintegrasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan dan kecakapan yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pengalaman kerja, yaitu jam terbang karyawan dalam melakukan pekerjaan untuk menjadi ahli dibidangnya.
- b. Latar belakang pendidikan, yaitu karyawan memiliki tingkat pendidikan yang disesuaikan dengan komponen kebutuhan.
- c. Pengetahuan, yaitu kemampuan karyawan dalam menelaah situasi kerja, sehingga mengetahui apa yang harus dilakukan.

Indikator kompetensi kerja menurut Chandra Bagus *et al* (2018) adalah gambaran atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. *Committed to learning*, yaitu karyawan mampu meraih peluang belajar tentang keterampilan kerja secara terbuka dan merencanakan pengembangan pribadi diluar training formal agar memiliki kemampuan yang lebih baik.
- b. *Committed to customer*, yaitu proses mengambil tindakan sesuai kapasitas untuk menindak lanjuti keluhan dan meminta atau mendengarkan umpan balik untuk melakukan klarifikasi aktif.
- c. *Driving for best result*, yaitu sikap kerja yang memfokuskan pada keterlibatan pengambilan keputusan penanganan pekerjaan/ proyek dan memeriksa ulang setiap tugas untuk memastikan ketepatannya dengan target yang ditentukan.
- d. *Strive for quality*, yaitu memberikan prioritas menurut standar tertinggi dari kebutuhan/ keinginan, melakukan improvement secara berkesinambungan

pada proses kerja untuk mencapai standar kualitas yang melampaui harapan perusahaan.

- e. *Committed to the organizational ethics*, yaitu perilaku yang selaras dengan etika perusahaan dan bisnis, mengutamakan kepentingan perusahaan sebagai sasaran yang lebih besar daripada tujuan unit. Dengan menjalankan core value dan menunjukkan semangat kerja yang tinggi dalam menjunjung peraturan perusahaan walaupun dalam situasi kerja yang sulit.

Indikator kompetensi inti menurut Sugiyanto *et al* (2018), adalah tingkatan kemampuan yang harus dimiliki setiap karyawan dalam pekerjaan di perusahaan yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu kesadaran kognitif yang dimiliki karyawan dalam memahami cara belajar dan hasil kerja di perusahaan.
- b. Pemahaman (*Understanding*), yaitu karakter dan kondisi individu secara efektif dan efisien.
- c. Kemampuan (*Skills*), yaitu kemampuan individu dalam pelaksanaan beban kerja dengan kemahiran dalam memimpin dan menemukan metode kerja yang sesuai.
- d. Nilai (*Value*), yaitu standar perilaku yang diyakini secara psikologis menyatu dalam setiap individu (kejujuran, keterbukaan, demokratis)
- e. Sikap (*Attitude*), yaitu perasaan senang atau tidak senang dalam menghadapi pekerjaan (gaji, beban kerja, rekan kerja)
- f. Minat (*Interest*), yaitu kecenderungan dalam melakukan perbuatan dalam aktifitas kerja di perusahaan.

Pada penelitian ini, definisi dan indikator kompetensi inti merujuk pada Chandra Bagus, yaitu setiap karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan dan termuat pada *committed to learning, committed to customer, driving for best result, strive for quality* dan *committed to the organizational ethics*.

2.2.4.3. Tujuan Kompetensi Inti

Dalam memperdalam sumber daya manusia yang dimiliki, maka dapat disebutkan menurut (Sedarmayanti, 2013) tujuan kompetensi inti sebagai berikut:

- a. Memperjelas arahan yang ingin dicapai
- b. Alat analisis dalam menyaring kemampuan karyawan
- c. Mengoptimalkan hasil kerja
- d. Dasar dalam penilaian kerja karyawan
- e. Mempermudah adaptasi dalam pekerjaan
- f. Menyelesaikan perilaku kerja karyawan

2.2.4.4. Faktor yang mempengaruhi kompetensi inti

Keberhasilan kompetensi inti seorang karyawan di perusahaan dipengaruhi oleh beragam penyebab. Menurut Spencer & Spencer (2013), faktor yang mempengaruhi kompetensi inti adalah:

- a. Motivasi, yaitu pola pikir secara konsisten yang menimbulkan tindakan kerja
- b. *Traits*, yaitu perilaku karyawan dalam menanggapi dan memberikan jawaban atas hasil kerja
- c. *Self-Concept*, yaitu karakter atau watak dan nilai seseorang dalam bekerja

- d. *Konwledge*, yaitu informasi yang dimiliki atas pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki karyawan.
- e. *Skills*, yaitu kemampuan dalam melaksanakan tugas, baik secara fisik maupun non fisik.

2.2.5 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Perusahaan memiliki kepercayaan bahwa faktor penentu kegagalan dan kesuksesan berasal dari pimpinan. Setiap pimpinan memiliki konsep dan cara pandang dalam memimpin yang biasa disebut gaya kepemimpinan. Berbagai teknik dan cara pimpinan dalam memimpin perusahaannya, namun tentu tidak langsung direalisasikan. Perlunya mekanisme dan komunikasi dua arah adalah untuk menelaah tipe kepemimpinan seperti apa yang sesuai dengan perusahaan atau organisasi.

Menurut Rotwell *et al* (2016), mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional *adalah a style of leadership that transforms follows to rise above their self-interest and challenges them to collective goals.*

Dalam berkembangnya era, pimpinan mencari gaya seperti apa yang dirasa pas bagi kaum pekerja generasi Z. Rasa antusias, gigih dan fleksibel menjadi daya tarik tersendiri bagi pimpinan. Pimpinan menekankan Imanamana cara membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja dan fokus pada kepentingan kerja ketimbang kepentingan pribadi dengan pemikiran yang terbuka dan luas. Hal ini mendorong pimpinan merubah gaya lama menjadi gaya baru, termasuk gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Suryono & Moch. Khusnul (2022), menyatakan gaya kepemimpinan merupakan perubahan organisasi baik terencana

maupun tidak terencana melalui proses yang dipimpin oleh pimpinan sekaligus menjadi panutan.

Gaya kepemimpinan transformasional menurut I Kadek *et al* (2023), adalah kepemimpinan yang karismatik dengan peran sentral dan strategi yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Menurut M. Anwar *et al* (2018) gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara pimpinan untuk mempengaruhi kegiatan perusahaan yang diatur dan dimaksudkan untuk bekerja sama dalam pencapaian sesuatu.

Sedangkan menurut Isrokdin & Zulfina Adriani (2022), kepemimpinan transformasional merupakan atribut ideal, perilaku ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan tipe pemimpin yang idealis, mampu memberi contoh positif dan memberikan perkembangan bagi perusahaan maupun sumber daya manusia di dalamnya yang di indikasikan dengan pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual.

2.2.5.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Isrokdi & Zulfina Adriani (2022) adalah gambaran kepemimpinan yang terus berkembang menjadi atribut ideal dan stimulasi intelektual dalam pertimbangan individual yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pengaruh ideal, yaitu pimpinan mampu memberikan pengaruh baik bagi karyawan perusahaan
- b. Motivasi inspirasional, yaitu pimpinan mampu memotivasi dan mengaplikasikan hasil kerja baik pada pekerjaan.
- c. Stimulasi intelektual, yaitu pimpinan memberikan teladan dan dorongan dalam penyelesaian kerja maupun masalah yang kemungkinan dapat terjadi.
- d. Pertimbangan individual, yaitu kemampuan pimpinan dalam menangani masalah karyawan dengan mendengarkan keluhan, memperbaiki manajemen dan memfasilitasi kebutuhan karyawan di perusahaan.

Indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Ujijanto *et al* (2020), adalah gambaran pemimpin yang mampu menginspirasi dan bertindak sebagai panutan pengikutnya, sehingga mampu mengevaluasi kemampuan dan potensi setiap bawahan untuk merubah sikap dan perilaku yang tidak tepat dengan pemberdayaan kerja secara tepat yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Kharisma, yaitu pimpinan yang memiliki daya tarik tersendiri dimata karyawan, sehingga kecenderungan karyawan akan mengikuti arahan dari pimpinan dalam alur dan proses kerjanya.

- b. Motivasi inspirasional, yaitu kemampuan pimpinan memberikan motivasi pada karyawan agar memiliki kinerja yang lebih baik.
- c. Stimulasi Intelektual, yaitu kemampuan pimpinan dalam mendorong kecerdasan, rasionalitas dan kemampuan penyelesaian masalah dengan memberikan pelatihan, nasehat dan perhatian lebih dalam terhadap setiap karyawan.
- d. Perimbangan Individu, yaitu kemampuan dalam pelaksanaan koordinasi di perusahaan terhadap mobilitas kerja karyawan.

Indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Ani Kuspini (2022), digambarkan dengan munculnya integritas yang dikembangkan dengan watak, perilaku, gaya dan kontingensi pimpinan di perusahaan yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Visioner, yaitu pimpinan mampu memprediksi kondisi ideal bagi perusahaan pada saat merencanakan visi dan misi perusahaan, sehingga kemampuan perusahaan dalam bertahan semakin besar.
- b. Inspiratif, yaitu pimpinan mampu memberikan teladan, empati, simpati dan memberikan kesan optimis bagi karyawan.
- c. Adaptasi, yaitu kemampuan pimpinan memberikan contoh ketahanan mental dan adaptasi yang baik terhadap karyawan di perusahaan agar tidak mudah menyerah
- d. Pemikiran terbuka, yaitu pimpinan bersikap transformatif atau mau mencoba hal baru dan mampu memberikan pengembangan bagi perusahaan.

- e. Progresif, yaitu pimpinan mampu dalam memilih dan menelaah sebelum keputusan diambil, sehingga hasil keputusan berdampak baik karyawan.

Pada penelitian ini, definisi dan indikator gaya kepemimpinan transformasional merujuk pada Isrokdin dan Zulfina Adriani, yaitu sifat dan perilaku pimpinan yang memuat pengaruh ideal, motivasi inspirasional, simulasi intelektual dan pertimbangan individu di perusahaan.

2.2.5.2. Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Untuk mendukung pimpinan dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, diperlukan teknik atau gaya tertentu untuk menindaklanjuti gerakan bawahan. Menurut Pandi Afandi (2017:114-115) tujuan kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Perencanaan program kerja
- b. Pelaksanaan rencana kerja
- c. Pengawasan yang selalu di evaluasi
- d. Sistem Informasi Perusahaan atau Organisasi.

2.2.5.3 Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional di perusahaan secara global menurut Pandi Afandi (2017:115-116) adalah:

- a. Kematangan emosional, yaitu tingkatan emosional pimpinan dalam mengatasi berbagai hal diperusahaan, tidak buru-buru, emosi stabil dan tidka mudah terpengaruh oleh lingkungna dalam pengambilan keputusan.
- b. Komunikatif, yaitu etika dalam berbicara dengan baik dan mudah dimengerti sehingga pesan dapat tersampaikan dengan senang hati.

- c. Memberi keputusan, kemampuan mengambil keputusan untuk perusahaan secara tepat dan benar sehingga terjadi keharmonisan kerja.
- d. Mengawasi, yaitu turun dan terjun langsung ke lokasi atau lapangan untuk melihat dan menilai kegiatan kerja karyawan
- e. Evaluasi, yaitu menilai hasil kinerja karyawan dengan bijak
- f. Motivasi, yaitu memberi motivasi dan dorongan pada karyawan untuk semangat bekerja
- g. Professional, yaitu keahlian pimpinan dalam bidang kerja yang tekuni
- h. Pendidikan dan pengalaman, yaitu pola pikir yang relevan dan mampu menunjang kegiatan kerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Kompetensi Inti Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian Teuku Muhammad *et al* (2022) kepuasan kerja memiliki dampak besar yang dapat dilihat melalui aktifitas kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecakapan dalam menangani keluhan, sanggahan dan aduan pelanggan adalah bentuk loyalitas karyawan, sikap tersebut diwujudkan dengan inovasi dan berkreasi dalam rangka menemukan strategi baru untuk mendukung pekerjaan. Hal ini terjadi karena karyawan merasa cukup dan puas atas benefit yang diberikan. Dengan demikian, kompetensi inti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian, Chandra Bagus *et al* (2018) kompetensi inti terwujud dalam bentuk pengetahuan, keterampilan maupun sikap professional dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berat

ringannya bobot kerja berpengaruh terhadap kepuasan setiap karyawan, karena semakin berat bobot kerja karyawan maka, semakin besar kompetensi yang harus dimiliki. Hal tersebut terlihat dengan terbukanya peluang bagi karyawan untuk berkembang dengan meningkatkan kompetensi individu yang beriringan dengan meningkatnya rasa puas terhadap pekerjaan. Dengan demikian, kompetensi inti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan penelitian Suryono Efendi & Moch. Khusnul Fiton (2022), hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap karyawan yang memiliki kompetensi inti tinggi memiliki ritme kerja yang stabil dan tingkat kepuasan kerja yang maksimal. Perilaku tersebut terjadi karena rasa puas yang muncul di benak karyawan sehingga kemampuan dalam menyerap pengetahuan pekerjaan berjalan maksimal yang menghasilkan daya kerja optimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Dengan demikian, kompetensi inti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpegaruh Signfikan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian Isrokdin & Zulfina Adriani (2022) kepemimpinan transformasional merupakan tipe yang menunjukkan solidaritas tinggi dan penuh dengan pembaruan, perilaku tersebut diterapkan dan mampu memberi dampak baik pada pengembangan setiap karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk kreatifitas, dorongan dan motivasi yang diberikan pimpinan pada karyawan membantu meningkatkan rasa yakin dan puas atas pekerjaan. Ketika karyawan dipercaya untuk memegang suatu jabatan pekerjaan di perusahaan dan

pimpinan memberikan apresiasi, tentu rasa senang dan bangga muncul dibenak karyawan sehingga menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaan. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Berdasarkan penelitian Suryono Efendi & Moch.Khusnul (2022), anggota merasa puas atas model pimpinan yang berjalan dengan ritme dan alur yang sesuai harapan mereka. Pimpinan bekerja secara profesional dan berlandaskan kekeluargaan membuat pekerjaan diperusahaan lebih ringan. Hasil penelitian menunjukkan perilaku pimpinan sesuai dengan model transformasional yang mampu bekerja sama dan menerima saran dari setiap anggota. Hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan mampu membangkitkan rasa puas setiap individu untuk berdedikasi lebih tinggi bagi perusahaan. Adanya tujuan yang sama yakni ilmu politik mendorong anggota merasa puas terhadap kepemimpinan tersebut, sehingga realiable digunakan. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Kompetensi Inti Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian Chandra Bagus *et al* (2018), karyawan yang memiliki etos kerja tinggi didapat melalui pengalaman dan pengetahuan selama bekerja, perilaku tersebut didapat melalui pembelajaran dan pelatihan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Hasil penelitian menunjukkan karyawan yang memiliki kompetensi inti tinggi memiliki sikap profesional, terampil, beretika dan sesuai dengan jabatan, sehingga kinerja yang dihasilkan juga tinggi. Dengan demikian kompetensi inti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian Suryono Efendi & Moch Khusnul (2022), kompetensi kerja yang stabil dan terus meningkat tajam memberikan dampak pada kinerja, dengan mengoptimalkan kompetensi setiap karyawan sehingga mampu bersaing sehat sesuai dengan visi dan misi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan tingkat kreativitas dan inovasi setiap karyawan terus muncul beriringan dengan perkembangan jaman sehingga aktifitas kerja dapat dikerjakan lebih maksimal. Dengan demikian kompetensi ini berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Gaya Kepemimpinan Transformatif Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian Alfi *et al* (2023), kepemimpinan yang mampu mengkomunikasikan tujuan perusahaan, mengidentifikasi hubungan dan menstruktur jaringan dengan jelas akan mempermudah pengelolaan sumber daya manusia, sehingga pencapaian kinerja berjalan dengan baik. Hasil penelitian menunjukkan diantara model transformasional dan transaksional, karyawan memilih transformasional untuk meningkatkan kinerja sehingga kepemimpinan yang bukan transformasional tidak disukai oleh karyawan dan menimbulkan minat kerja menurun, kecenderungan inilah yang menyebabkan kinerja karyawan menurun atau meningkat. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian I Kadek *et al* (2023), kepemimpinan transformasional merupakan jalinan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan yang saling berkesinambungan dengan baik. Hasil penelitian

menunjukkan antara pimpinan dan karyawan memiliki hubungan secara bilateral sehingga pada proses kerjanya berjalan lancar dan produktifitas yang baik. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian Isrokudin & Zulфина Adriani (2022), pimpinan yang dapat dipercaya, dibanggakan dan loyal, membuat bawahan merasa segan dan patuh. Perilaku tersebut mampu menjadi implementasi bagi bawahan untuk bekerja secara kreatif, tanggap dan giat dalam pengembangan diri di perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional merupakan model yang menekankan keputusan pimpinan diambil atas kepentingan karyawan, namun seiring berjalannya waktu, tidak seluruh pimpinan mampu memahami harapan bawahan, sehingga muncul dampak tidak baik bagi perusahaan. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian Suryono Efendi & Moch. Khusnul (2022), gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi dan dorongan pada setiap karyawan sehingga menjadi tolak ukur keberhasilan. Hasil penelitian menunjukkan perilaku pimpinan yang ritme kerja sama, tepat waktu dan idealis menimbulkan kekaguman dan keharmonisan kerja di perusahaan sehingga berdampak pada kinerja. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

2.3.5 Kompetensi Inti Berpengaruh Signfikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian Suryono Efendi & Moch. Khusnul Fiton (2022), kinerja yang baik dihasilkan melalui kompetensi karyawan yang efektif, hal ini mendukung tujuan perusahaan dalam peningkatan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi inti tidak berhubungan langsung dengan kinerja karena dalam prosesnya, kinerja dihasilkan melalui berbagai kompetensi yang melekat pada setiap karyawan, sehingga tingkat kepuasan yang dirasakan setiap individu akan sama dikelompokkan tersebut. Dengan demikian kompetensi inti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian Purba (2023), kompetensi inti merupakan landasan proses peningkatan kinerja, proses pelatihan dan ujian berkala mampu meningkatkan kinerja yang dimiliki setiap individu karena kompetensi yang dimiliki semakin relevan. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan dosen tidak mempengaruhi perilaku dosen dalam proses pembelajaran. Hal ini disebabkan karena tingginya kompetensi yang dimiliki setiap dosen, maka rasa tanggung jawab semakin besar, sama halnya dengan rasa puas dosen yang tidak mempengaruhi kinerja karena tingginya rasa ikhlas dan tulus dalam proses pembelajaran sehingga proses kerja berjalan optimal. Dengan demikian, kompetensi inti tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

2.3.6 Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian Isrokudin & Zulfina Adriani (2022), kemampuan pimpinan dalam mengkoordinasikan operasional perusahaan adalah kunci keberhasilan perusahaan. Pimpinan yang solutif dan kreatif dalam menyelesaikan permasalahan di perusahaan akan membantu karyawan untuk berkembang lebih maju. Hasil penelitian menunjukkan tindakan yang dilakukan pimpinan cenderung merubah konsep kerja karyawan melalui mekanisme baru yang tidak sejalan dengan kegiatan kerja karyawan setiap hari, sehingga kepemimpinan transformasional dianggap bukan tipe yang efektif bagi karyawan dan kepemimpinan yang dirasa tepat adalah otoriter. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan Suryono Efendi & Moch Khusnul (2022), kepemimpinan transformasional hakekatnya memberikan terobosan baru bagi organisasi dengan perombakan jajaran pekerjaan, perbaikan struktur organisasi, mekanisme kerja dan lain-lain. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan saat ini tidak melakukan perubahan dan pembaruan di metode kerjanya sehingga memperlambat laju organisasi, dan terjadi ketertinggalan serta kemunduran bagi organisasi, maka seharusnya di imbangi dengan pemimpin yang memiliki ikatan emosional sama dengan anggotanya yakni, ikut bergejolak untuk mempermudah pergerakan dan perkembangan organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan

transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

2.3.7 Kepuasan Kerja Berpengaruh Signfikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian Kelvin Pang & Chin Shan Lu (2018), setiap pekerja sangat memperhitungkan besar atau kecilnya pekerjaan yang diterima dan nantinya diakumulasikan dengan pendapatan yang berikan, perilaku tersebut menciptakan rasa aman sekaligus khawatir karena tidak semua tempat bekerja mampu memberikan pendapatan yang memuaskan. Hasil penelitian menunjukkan besaran bobot pekerjaan, mempengaruhi kepuasan karyawan karena semakin besar tanggung jawab kerjanya, semakin besar juga bayaran yang di terima begitupula sebaliknya. Perilaku yang timbul beriringan adalah adanya tinggi rendah kinerja setiap karyawan, semakin tinggi rasa puas karyawan, semakin besar kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian Arina Fauziah *et al* (2023), kinerja pegawai yang baik memiliki rasa percaya diri tinggi dalam bertindak sesuai prosedur dan mampu melakukan pekerjaan dengan lancar. Hasil penelitian menunjukkan perilaku karyawan yang sigap dalam mengatasi perilaku sosial menjadi salah satu wujud tugas dan tanggung jawab pekerjaannya yang merupakan cerminan dari kinerja karyawan. Perilaku tersebut disebabkan karena rasa puas karyawan terhadap pekerjaan yang berasal dari berbagai faktor eksternal maupun internal, sehingga pekerjaan yang dilakukan runtut, terstruktur dan berakhir dengan hasil baik.

Dengan demikian kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.8 Lingkungan Kerja Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

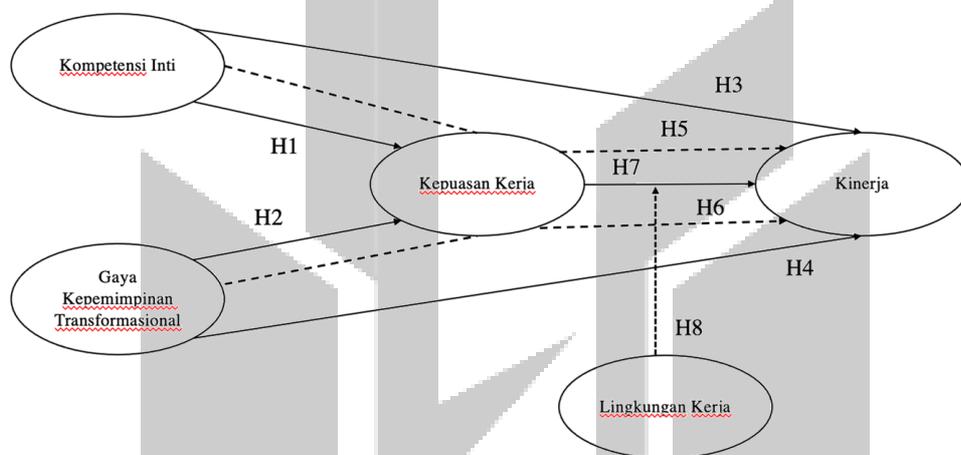
Berdasarkan penelitian Arina Fauziah *et al* (2023), pegawai yang merasa kurang aman dan nyaman saat berada di lingkungan kerja, menimbulkan kinerja yang lebih rendah, bila dibandingkan dengan pegawai yang nyaman dengan lingkungan kerjanya, perilaku tersebut disebabkan karena perasaan tidak puas yang disebabkan melalui berbagai faktor sehingga pegawai terpengaruh. Pada penelitian ini, masyarakat umum yang masuk tiba-tiba tanpa pendampingan dan tujuan jelas, sering membuat pegawai kewalahan dan merasa bingung bagaimana menyelesaikannya, atas kejadian tersebut muncul kesan tersendiri bagi setiap pegawai, sehingga lingkungan kerja mampu memperkuat atau memperlemah kepuasan kerja. Dengan demikian lingkungan kerja mampu memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian Nurisman (2018), di dalam perusahaan apabila menginginkan kinerja karyawan yang baik, maka hal utama yang harus dilakukan adalah memiliki lingkungan kerja yang baik. Perilaku tersebut dicerminkan dengan kondisi lingkungan kerja yang nyaman, rekan kerja yang kondusif dan suasana kerja yang aman, hal tersebut membantu karyawan merasa puas terhadap perusahaan sehingga memiliki etos kerja yang tinggi, loyal dan terus terpacu pada keberhasilan serta mampu mempertahankan kesetiaan karyawan, hal ini membantu perusahaan untuk tetap bertahan disegala kondisi yang mampu mempengaruhi

laju pertumbuhan perusahaan. Dengan demikian, lingkungan kerja mampu memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Sesuai dengan rumusan masalah, konsep dan teori yang menjadi acuan peneliti, maka kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah:



Gambar 2. 11
Kerangka Pemikiran Penelitian

Keterangan:

- H1 : Bagus *et al* (2018) & Khusnul (2022).
- H2 : Hendri *et al* (2023), I Kadek *et al* (2022), Khusnul (2022) & Isrokdin *et al* (2022)
- H3 : Khusnul (2022) & (Teuku *et al* (2022).
- H4 : I Kadek *et al* (2019), Isrokdin *et al* (2021) & Khusnul (2022)
- H5 : Khusnul (2022)
- H6 : Khusnul (2022)
- H7 : Shin-Lu (2018), Isrokdin *et al*, 2021, Khusnul (2022) & Suryani (2023)
- H8 : Sulistya *et al* (2023) & Fauziah *et al* (2023)

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, latar belakang dan landasan teori yang saling berkaitan, maka hipotesis penelitian ini adalah:

- H1: Kompetensi inti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
- H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
- H3: Kompetensi inti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
- H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
- H5: Kompetensi inti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
- H6: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
- H7: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
- H8: Lingkungan kerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.