

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.1.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan penggerak bagi semua sumber daya dan alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan. Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan arah dalam suatu perusahaan. Menurut Siagian dalam Isnar Budiarti (2016) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Berhasil ataupun tidaknya perusahaan untuk mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Menurut Bernard M. Bass (2006) Seorang pemimpin yang menjadi panutan bagi pengikut, dan orang yang berperilaku konsisten dengan nilai-nilai yang dianutnya, dapat dengan lebih mudah membangun komitmen terhadap nilai, tujuan, atau standar perilaku kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan menurut para ahli :

- Drath dan Palus dalam Gary Yukl (2015:3) menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya”.

– Sedangkan menurut Sutikno (2014:16) :

” Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya.

– Veithzal Rivai (2013:3) mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”.

– Dalam Pieterse et al., (2010: p. 610) mengemukakan bahwa:

“Style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest by altering their morale, ideals, interests, and values, motivating them to perform better than initially expected”

– Thayib (2007:67) berpendapat bahwa:

“Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering

diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/definisi dan kesimpulan Gaya Kepemimpinan Transformasi pada tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1
Konsep dan Kesimpulan Gaya Kepemimpinan Transformatif

No.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Gaya Kepemimpinan Transformatif
1	2015	Drath dan Palus (dalam Gary Yukl :3)	Proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya
2	2014	Sutikno	Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya
3	2013	Veithzal Rivai	Perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi
4	2013	Bass (dalam Yukl: 313)	Suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka
5	2010	Pieterse et al.,	<i>Style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest by altering their morale, ideals, interests, and values, motivating them to perform better than initially expected</i>
6	2007	Thayib	Perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya
<p>Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu</p>			

Berdasarkan konsep pada tabel 2.1 diatas, maka penulis merujuk pada konsep Bass dalam Yukl (2013:313). Dimana permasalahan yang dialami berkaitan dengan tidak adanya rasa kekaguman sebagian karyawan terhadap

pemimpin, dan tidak adanya rasa hormat dari sebagian karyawan terhadap pemimpin.

2.1.1.2 Komponen dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang dikemukakan oleh Bass dalam Kurniawan (2011 : 34-37) yang terdiri atas:

1. Pengaruh Idealisme

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan sence of mission. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri. Adapun indikator pengaruh idealisme sebagai berikut :

- a. Kebanggaan
- b. Kepercayaan
- c. Loyalitas
- d. Rasa Hormat
- e. Panutan

2. Pemimpin Inspirasional

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme,

memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional. Adapun indikator Pemimpin inspirasional sebagai berikut :

- a. Memotivasi bawahan
- b. Penggunaan simbol
- c. Pencapaian tujuan
- d. Kemampuan

3. Stimulasi Intelektual

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata. Adapun indikator stimulasi intelektual sebagai berikut :

- a. Menciptakan iklim yang kondusif
- b. Memunculkan ide baru
- c. Penyelesaian Masalah

4. Konsiderasi Individual

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti

ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Adapun indikator konsiderasi individual sebagai berikut :

- a. Perhatian
- b. Penghargaan
- c. Penasehat melalui interaksi personal

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Dimana pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator yaitu yang memberi peran mengubah sistem kearah yang lebih baik.

2.1.1.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata, yaitu kepemimpinan yang memiliki arti sebagai proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku, mendayagunakan, dan memotivasi para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan juga transformasional yang berasal dari kata to transform yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah ide menjadi realita atau mengubah sebuah

konsep menjadi tindakan nyata. Bass dan Avolio dalam Ancok (2012:130) mengemukakan 4 dimensi beserta indikator kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I”, berikut pada tabel 2.2 dibawah ini :

Tabel 2.2
Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tahun	Sumber Referensi	Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional
2012	Bass dan Avolio (dalam Ancok: 130)	1. Dimensi Idealized Influence terdiri dari tiga faktor indikator yaitu : a)Rasa hormat dari karyawan b)Kepercayaan pada pemimpin c)Pemimpin sebagai panutan 2. Dimensi Intellectual Motivation yang terdiri dari dua indikator yaitu : a)Pemimpin sebagai motivator b)Penetapan target yang jelas 3. Dimensi Intellectual Stimulation yang terdiri dari dua indikator yaitu : a)Merangsang ide kreatif b)Problem solver 4. Dimensi Individualized Consideration yang terdiri dari tiga indikator yaitu: a)Memperhatikan pengembangan karir karyawan b)Menghargai hasil kerja karyawan c)Memiliki hubungan yang baik dengan karyawan

Berdasarkan indikator pada tabel 2.2 diatas, maka indikator yang digunakan oleh peneliti merujuk pada indikator yang diungkapkan oleh Bass dan Avolio (dalam Ancok: 130) yang mengungkapkan bahwa dalam gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yaitu *Idealized Influence*, *Intellectual Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*.

- *Idealized Influence* adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan

keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

- *Intellectual Motivation* merupakan sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain
- *Intellectual Stimulation* adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan
- *Individualized Consideration* merupakan perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya

Berdasarkan indikator yang digunakan untuk penelitian ini, seperti yang diungkapkan oleh Bass dan Avolio dalam Ancok (2012:130) tersebut, indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung, dengan merujuk pada beberapa indikator yaitu pemimpin membangkitkan antusiasme kerja, pemimpin menjadi panutan karyawan, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpin.

2.1.1.4 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berda di dalam dan bukan di luar situasi tersebut. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2013:34), yaitu :

1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun 36 dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

2.1.2 Lingkungan Kerja

2.1.2.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan merupakan tempat beraktivitas dalam ruang lingkup tersebut dan mempengaruhi kehidupan manusia baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja merupakan suatu tempat dimana keadaan sekitarnya mempengaruhi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan,

misalnya suhu ruangan, ruang kerja, kebersihan, dll. Berikut ini pengertian lingkungan kerja yang dikemukakan oleh para ahli :

- Menurut Hertanto dalam Tjiabrata (2017: 157) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.
- Menurut Sedarmayanti, dalam Kakinsale (2015: 901) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.
- Menurut Siagian (2014:56) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari.
- Khuong and Le Vu (2014) mengatakan *“Employees who feel comfortable about their working environment are likely to work more effectively and enjoy the working process as compared to those who feel uncomfortable.”*
- Lain halnya menurut Sedarmayanti (2009:31) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja dibagi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik.
- Sedangkan menurut Budi W. Soetjipto (2008:87) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala suatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap

organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

- Menurut Nitisemito dalam (Sariyathi, 2007 : 66) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan semua hal atau segala sesuatu yang berada dalam lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi diri dalam menjalankan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif sangat dibutuhkan karyawan demi tercapainya kepuasan kerja karyawan, sehingga target – target perusahaan yang dibebankan bisa segera terwujud.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/definisi dan kesimpulan lingkungan kerja pada tabel 2.3 di bawah ini:

Tabel 2.3
Konsep dan Kesimpulan Lingkungan Kerja

No.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Lingkungan Kerja
1	2017	Hertanto (dalam Tjiabrata: 157)	Segalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan
2	2015	Sedarmayanti (dalam Kakinsale: 901)	Keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok
3	2014	Khuong dan Le Vu	<i>Employees who feel comfortable about their working environment are likely to work more effectively and enjoy the working process as compared to those who feel uncomfortable.</i>
4	2014	Siagian	Lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari
5	2009	Sedarmayanti	Keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

			Lingkungan kerja mempunyai dua bagian, fisik dan non-fisik.
6	2008	Budi W. Soetjipto	Segala suatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan
7	2007	NitiseMITO (dalam Sariyathi: 66)	Semua hal atau segala sesuatu yang berada dalam lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi diri dalam menjalankan pekerjaan
Bisa disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan fasilitas dan rekan kerja pada ruang lingkup kerja yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap tugas-tugas yang dibebankan dalam mencapai tujuan organisasi			

Berdasarkan konsep pada tabel 2.3 diatas, maka penulis merujuk pada konsep Sedarmayanti (2009). Dimana permasalahan yang dialami sesuai dengan yang terjadi pada sebagian karyawan PT Taspen (Persero) KCU Bandung, yaitu tentang lingkungan kerja non-fisik, dimana didalamnya terdapat pembahasan permasalahan komunikasi antara atasan dan bawahan.

2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut NitiseMITO (Irawan, 2017 : 27 - 28) hal – hal yang dapat mempengaruhi terbentuknya kondisi lingkungan kerja yang dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Warna Ruangan

Untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan warna merupakan salah satu faktor yang penting, khususnya warna yang dapat mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Kegembiraan dan ketenangan

karyawan dalam bekerja akan senantiasa terpelihara ketika ruangan atau lingkungan kerja memakai warna dinding dan alat – alat yang tepat.

2. Kebersihan Lingkungan Kerja

Secara tidak langsung Lingkungan Kerja dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Karyawan akan lebih merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya apabila lingkungan kerja dapat terjaga kebersihannya.

3. Penerangan

Penerangan yang dimaksud bukan hanya penerangan yang bersumber dari lampu atau listrik pada malam hari saja. Akan tetapi juga penerangan dari sinar matahari pada siang hari.

4. Pertukaran Udara

Kesegaran fisik karyawan akan meningkat ketika ruangan cukup memberikan pertukaran udara. Kesehatan karyawan akan lebih terjamin apabila ruangan cukup dengan adanya ventilasi.

5. Jaminan Terhadap Keamanan

Adanya jaminan keamanan terhadap karyawan cukup memberikan ketenangan karyawan dalam bekerja.

6. Kebisingan

Konsentrasi karyawan akan terganggu apabila lingkungan kerja sangat bising.

7. Tata Ruang

Penataan ruangan yang baik akan lebih mendorong terciptanya kenyamanan karyawan dalam bekerja.

2.1.2.3 Jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar lingkungan kerja dibagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut Siagian (2014:57) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu :

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah keadaan lingkungan berbentuk fisik yang ada di sekitar ruang kerja dan dapat berpengaruh pada karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu :

- a. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
- c. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- d. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk karyawan.
- e. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah di peroleh.

2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan

untuk mendapatkan kepuasan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat memengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau efektivitas. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat di tangkap oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan misalnya, hubungan antara karyawan dengan pimpinan.

2.1.2.4 Indikator Lingkungan Kerja

Yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2006) adalah sebagai berikut:

Tabel 2.4
Indikator Lingkungan Kerja

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator
1	2006	Sedarmayanti	Lingkungan kerja memiliki beberapa indikator yaitu pencahayaan, sirkulasi udara, warna ruangan, kebersihan, keamanan, hubungan antar karyawan, dan hubungan atasan dan bawahan
2	2001	Hasibuan	Kesetiaan, kemampuan, kejujuran, kreativitas, tingkat gaji, kompensasi tidak langsung

Berdasarkan indikator pada tabel 2.4 diatas, maka indikator yang digunakan oleh peneliti merujuk pada indikator yang diungkapkan oleh Sedarmayanti (2006) yang mengungkapkan bahwa dalam lingkungan kerja memiliki beberapa indikator yaitu pencahayaan, sirkulasi udara, warna ruangan,

kebersihan, keamanan, hubungan antar karyawan, dan hubungan atasan dan bawahan.

- Pencahayaan adalah ukuran dari berapa banyak flux cahaya yang tersebar di daerah tertentu
- Sirkulasi udara adalah proses pergantian udara di ruang dengan memasukkan udara dari luar dan membuang udara di dalam
- Warna ruangan adalah spektrum cahaya yang dipantulkan dari permukaan benda atau permukaan
- Kebersihan adalah keadaan ruangan pada tingkat bebas dari kotoran, termasuk di antaranya, debu, sampah, dan bau
- Keamanan adalah keadaan bebas dari bahaya
- Hubungan antar karyawan adalah fungsi SDM dalam mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan hubungan antara perusahaan dan karyawan dengan efektif
- Hubungan atasan dan bawahan adalah hubungan *chemistry* antara atasan dan bawahan dalam perusahaan

Berdasarkan indikator yang digunakan untuk penelitian ini, seperti yang diungkapkan oleh Sedarmayanti (2006) tersebut, indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung, dengan merujuk pada beberapa indikator yaitu hubungan atasan dan bawahan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan perasaan yang dirasakan oleh seseorang baik senang maupun kecewa yang muncul setelah membandingkan ekspektasi yang dipikirkan dengan kinerja yang telah dilakukan. Kepuasan bisa mempengaruhi perasaan atau suasana hati seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja adalah perasaan yang menolng atau tidak menolng dalam diri karyawan dan berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya (Isniar Budiarti, 2018:141). Dan semua itu memerlukan usaha yang tidak mudah, karena dipengaruhi seperti prestasi kerja, promosi jabatan dan pengalaman kerja. Hal ini seringkali tidak diperhatikan oleh perusahaan hal ini menyebabkan karyawan menyelesaikan pekerjaan tidak dengan optimal, hal ini membuat kepuasan kerja karyawan menurun. Kinerja yang sering disebut dengan performance juga disebut result (Cash and Fischer, 1987 dalam Sudjono) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Istilah lain adalah human output yang dapat diukur dari productivity, absence, turnover, citizenship dan satisfaction (Robbins, 2003: 27).

Kepuasan kerja menurut para ahli :

- Menurut Robbins (2015:99) kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.
- Menurut Triatna (2015:113), “Kepuasan individu (karyawan) memungkinkan untuk mendorong dirinya untuk berkinerja lebih

tinggi. Kinerja individu mengacu pada prestasi kerja individu yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja individu yang lebih tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi meningkat”.

- Menurut Luthans dalam Pio (2015:129) mengatakan bahwa ada tiga dimensi dari kepuasan kerja yaitu respons emosional terhadap situasi kerja, hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan, dan mewakili beberapa sikap yang berhubungan.
- Menurut Wibowo (2013:141), kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai moderat dengan kinerja”.
- Definisi kepuasan kerja menurut Wexley dan Yukl (dalam Suwatno dan Priansa, 2011) adalah perasaan seorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan.
- Menurut Hasibuan (2011 :202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut dicerminkan oleh moral kerja
- Aziri (2008) mengatakan “*job satisfaction represents a feeling that appears as a result of the perception that the job enables the material and psychological needs.*”
- Spector dalam Yuwono (2005 :69) mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia dapat

mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu Upah atau Gaji, Promosi, Supervisi, Benefit, *Contingent rewards*, *Operating procedures*, *Coworkers*, *Nature of work*, dan *Communication*.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/definisi dan kesimpulan kepuasan kerja pada tabel 2.5 di bawah ini:

Tabel 2.5
Konsep dan Kesimpulan Kepuasan Kerja

No.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Kepuasan Kerja
1	2015	Robbins	Suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya
2	2011	Hasibuan	Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut dicerminkan oleh moral kerja
3	2011	Wexley dan Yukl (dalam Suwatno dan Priansa)	Perasaan seorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan
4	2009	Rivai dan Sagala	kepuasan kerja adalah penilaian yang mencerminkan seseorang atas perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam mengambil suatu pekerjaan.
5	2008	Aziri	<i>Job satisfaction represents a feeling that appears as a result of the perception that the job enables the material and psychological needs</i>
6	2007	Martoyo	Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan
7	2005	Koesmono	Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap pegawai terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman sekerja, hubungan sosial di tempat kerja dan sebagainya
8	2005	Spector dalam Yuwono	Mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia dapat

			mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu Upah atau Gaji, Promosi, Supervisi, Benefit, Contingent rewards, Operating procedures, Coworkers, Nature of work, dan Communication
9	2000	Mathis dan Jackson	Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja.
Bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional karyawan baik senang maupun tidak yang kemungkinan mendorong karyawan agar bekerja lebih bersemangat dan mencintai pekerjaannya			

Berdasarkan konsep pada tabel 2.5 diatas, maka penulis merujuk pada konsep Spector dalam Yuwono (2005). Dimana permasalahan yang dialami sesuai dengan yang terjadi pada sebagian karyawan PT Taspen (Persero) KCU Bandung, yaitu tentang pujian atas karyawan. Sebagian karyawan merasa bahwa pemimpin tidak memberikan pujian atas hasil kerja karyawan.

2.1.3.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg dalam Ardana dkk (2013:22) menerangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: Kompensasi, promosi, lingkungan fisik dan karakteristik pekerjaan.

1. Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi perilaku dan sudut pandang karyawan dalam menjalankan tugasnya.

3. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat yang melekat dalam pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan dan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan.

Menurut Sutrisno (2014:80) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, nyaman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, maupun dengan atasannya.
- c) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan (suhu, penerangan, pertukaran udara), kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
- d) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji,

jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Tabel 2.6
Indikator Kepuasan Kerja

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kepuasan Kerja
1	2015	Robbins	Pekerjaan yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, gaji atau upah yang pantas, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, rekan kerja yang mendukung
2	2015	Suparno	Jumlah karyawan yang absen bertambah, masuk kantor terlambat, pulang dari kantor lebih cepat, sering rebut antar karyawan, mengabaikan atau mencelakakan karyawan lain, pengambilan keputusan dan perilaku yang buruk, terjadinya kecelakaan kerja yang tidak biasa, bertambah pemborosan dan kerusakan alat, terlibat masalah pelanggaran hukum, penampilan yang semakin buruk
3	2006	Spector	Upah atau gaji, promosi, supervisi, benefit, <i>contingent rewards, operating procedures, coworkers, nature of work</i>

Berdasarkan indikator pada tabel 2.6 diatas, maka indikator yang digunakan oleh peneliti merujuk pada indikator yang diungkapkan oleh Spector (2006) yang mengungkapkan bahwa dalam kepuasan kerja memiliki beberapa indikator yaitu pencahayaan, sirkulasi udara, warna ruangan, kebersihan, keamanan, hubungan antar karyawan, dan hubungan atasan dan bawahan.

- Upah atau gaji adalah seberapa besar dan adil upah atau gaji yang diterima karyawan.
- Promosi adalah kesempatan untuk pindah ke jabatan yang lebih tinggi.

- Supervisi merupakan pengarah serta pengendalian kepada tingkat karyawan yang berada di bawahnya dalam suatu organisasi atau kelompok.
- Benefit adalah imbal jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
- *Contingent Rewards* adalah cara pemimpin menjelaskan apa yang orang bisa peroleh jika tujuan dari kinerja dicapai.
- *Operating Procedures* adalah bagaimana karyawan bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur dan kebijakan perusahaan.
- *Coworkers* adalah bagaimana memiliki rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten.
- *Nature Of Work* adalah bagaimana karyawan tersebut menikmati pekerjaannya.

Berdasarkan indikator yang digunakan untuk penelitian ini, seperti yang diungkapkan oleh Spector (2006) pada tabel 2.6 tersebut, indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung, dengan merujuk pada beberapa indikator yaitu pujian yang diberi atasan dan sistem gaji karyawan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidaknya oleh karyawan. Kinerja Karyawan adalah seberapa banyak karyawan dalam memberi produk atau kontribusi terhadap perusahaan. Menurut Bernadin dan Rusel dalam Isniar Budiarti (2013) tertulis *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.”*

Kinerja Karyawan menurut para ahli :

- Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.
- Menurut Fustino Gomez dalam Taufik dan Sriwidodo (2017) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan sebagai “Ungkapan seperti output, efisien serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.”
- Menurut Sinambela (2016:48) Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta.
- Menurut Sutrisno (2016), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kualitas, kuantitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

- Menurut Wibowo (2010:4) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.
- Menurut Rivai (2012:309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.
- Menurut Simanjuntak (2010:1), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/definisi dan kesimpulan kepuasan kerja pada tabel 2.7 di bawah ini:

Tabel 2.7
Konsep dan Kesimpulan Kinerja Karyawan

No.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Kinerja Karyawan
1	2018	Afandi	Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika
2	2016	Sinambela	Seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta
3	2016	Sutrisno	Kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kualitas, kuantitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas
4	2012	Wibowo	Implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja
5	2010	Rivai	Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan
6	2010	Simanjuntak	Tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut
<p>Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan diatas, maka bisa disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan baik individu maupun kelompok yang memiliki kemampuan, motivasi, dan kepentingan yang sama untuk pencapaian organisasi.</p>			

Berdasarkan konsep pada tabel 2.7 diatas, maka penulis merujuk pada konsep Sinambela (2006). Dimana permasalahan yang dialami sesuai dengan yang terjadi pada karyawan PT Taspen (Persero) KCU Bandung, yaitu tentang tidak tercapainya sebagian karyawan dalam berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Simanjutak dalam Widodo (2015:133) kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor kemampuan (ability)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan *reality* (*knowledge dan skill*) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Tabel 2.8
Indikator Kinerja Karyawan

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kinerja Karyawan
1	2012	Bernadin (dalam Rosita)	<ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas Tingkat di mana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. b. Kuantitas Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. c. Ketepatan waktu Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. 5. Efektivitas Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. 6. Kemandirian Tingkat di mana seseorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari

			<p>pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.</p> <p>7. Komitmen Tingkat di mana pegawai memiliki komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.</p>
2	2012	Edwin Flippo (dalam Sunyoto)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mutu Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Ketangguhan Karyawan 4. Sikap Karyawan

Berdasarkan indikator pada tabel 2.8 diatas, maka indikator yang digunakan oleh peneliti merujuk pada indikator yang diungkapkan oleh Edwin Flippo dalam Sunyoto (2012) yang mengungkapkan bahwa dalam kinerja karyawan memiliki beberapa indikator yaitu mutu kerja, kualitas kerja, ketangguhan kerja, dan sikap karyawan.

- Mutu kerja mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomi. Berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.
- Kualitas kerja berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan atasan kepada bawahannya, prestasi kerja karyawan dan pencapaian target.
- Ketangguhan karyawan berkaitan dengan tingkat kehadiran, ketaatan, pemberian waktu libur dan jadwal keterlambatan hadir di tempat kerja.

- Sikap karyawan menunjukkan seberapa jauh sikap tanggung jawab mereka terhadap sesama teman, dengan atasan dan seberapa jauh tingkat kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini juga berkaitan dengan cara karyawan bekerja sama dalam kelompok dan inisiatif karyawan dalam bekerja

Berdasarkan indikator yang digunakan untuk penelitian ini, seperti yang diungkapkan oleh Edwin Flippo dalam Sunyoto (2012) pada tabel 2.8 tersebut, indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung, dengan merujuk pada beberapa indikator yaitu target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu pada Tabel 2.9 terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang dapat dijadikan acuan pendukung/referensi bagi penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 2.9
Penelitian Terdahulu Tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

No.	Peneliti/ Tahun	Judul, Metode, dan Sampel Penelitian	Variabel dan Indikator	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Jurnal dengan peneliti
1	Yolanda Dwiki Kartika, Debby Ayu Rizani, Nofpitasari	Judul: Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> •Kepuasan Kerja •Stress Kerja •Kinerja Karyawan 	Hasil Penelitian: Kepuasan kerja dan Stress kerja berpengaruh positif dan	Persamaan: Penulis Jurnal dan peneliti menggunakan dua variabel yang sama yaitu kepuasan kerja

	, Ricky Togi Sibuea (2019)	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 68 Karyawan</p>		signifikan terhadap kinerja karyawan	dan kinerja karyawan Perbedaan: Peneliti tidak menggunakan variabel stress kerja dan tempat penelitian yang berbeda
2	Mutia Arda (2017)	<p>Judul: Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Metode: Regresi Linear Berganda</p> <p>Sampel: 31 Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Kepuasan Kerja •Disiplin Kerja •Kinerja Karyawan 	<p>Hasil Penelitian: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan secara simultan kepuasan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Persamaan: Penulis Jurnal dan penelisi menggunakan dua variabel yang sama yaitu Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</p> <p>Perbedaan: Peneliti tidak menggunakan variabel disiplin kerja dan tempat penelitian yang berbeda</p>
3	Mariza Duma Putri, Dewi K. Soedarsono (2017)	<p>Judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Metode: Regresi Linier Berganda</p> <p>Sampel: 210 Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Kepemimpinan Transformasional •Employee Engagement •Kinerja Karyawan 	<p>Hasil Penelitian: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional dan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan.</p>	<p>Persamaan: Penulis Jurnal danpeneliti menggunakan dua variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan</p> <p>Perbedaan: Peneliti tidak menggunakan variabel employee engagement dan tempat penelitian yang berbeda</p>
4	Eko Prastyo, Leonardo	<p>Judul: Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja,</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Motivasi •Kepuasan Kerja 	<p>Hasil Penelitian:</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti menggunakan tiga</p>

	Budi Hasiolan, dan Moh. Mukeri Warso (2016)	<p>Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Metode: Regresi Linier Berganda</p> <p>Sampel: 50 Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Kerja • Kinerja Karyawan 	<p>Motivasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>variabel yang sama yaitu lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan</p> <p>Perbedaan: Peneliti tidak menggunakan variabel motivasi dan berbeda tempat penelitian</p>
5	Mirza Asmi Akbar (2015)	<p>Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Metode: Regresi Linier Berganda</p> <p>Sampel: 74 Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya Kepemimpinan Transformasional • Komunikasi Organisasi • Kinerja Karyawan 	<p>Hasil Penelitian: Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dan Secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti menggunakan dua variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan</p> <p>Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variabel komunikasi organisasi dan meneliti di tempat yang berbeda</p>
6	Nela Pima Rahmawanti, Bambang Swasto, Arik Prasetya (2014)	<p>Judul: Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Metode: Regresi Linier Berganda</p> <p>Sampel: 79 Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Kerja • Kinerja Karyawan 	<p>Hasil Penelitian: Secara parsial lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja non fisik juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti menggunakan variabel yang sama yaitu lingkungan kerja dan kinerja karyawan</p> <p>Perbedaan: Peneliti melakukan penelitian di tempat yang berbeda</p>

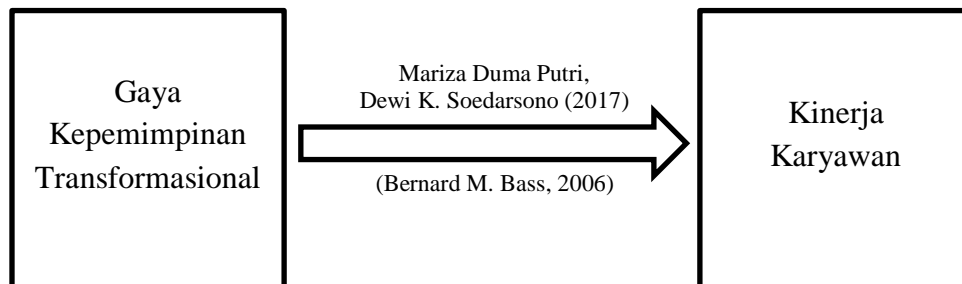
2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017) kerangka berpikir adalah sintesa yang mencerminkan keterkaitan antara variabel yang diteliti dan merupakan tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian serta merumuskan hipotesis penelitian yang berbentuk bagan alur yang dilengkapi penjelasan kualitatif.

2.3.1 Kerangka Pemikiran Berdasarkan Penelitian Terdahulu

Merujuk pada penelusuran penelitian sebelumnya, maka kerangka penelitian ini ditunjukkan oleh model gambar sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan :

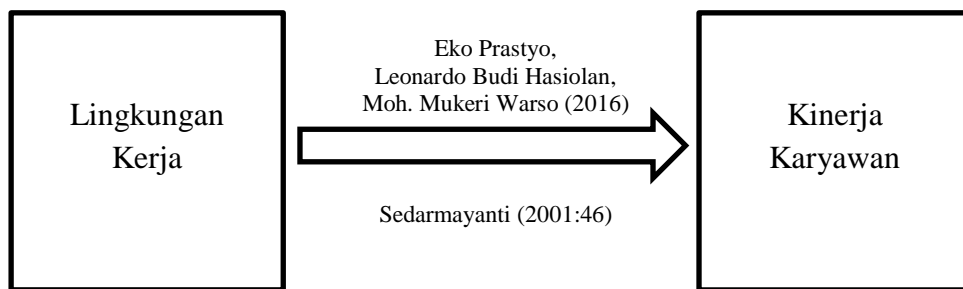


Gambar 2.1
Gaya Kepemimpinan Transformasional Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Gambar 2.1 diperkuat oleh hasil Temuan Mariza Duma Putri dan Dewi K. Soedarsono (2017), yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif pada gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pentingnya gaya transformasional juga dikemukakan Bass dalam Yukl (2010:305) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan transaksional. Dengan kepemimpinan ini, Bass dalam

Yukl (2010:305) menyebutkan bahwa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

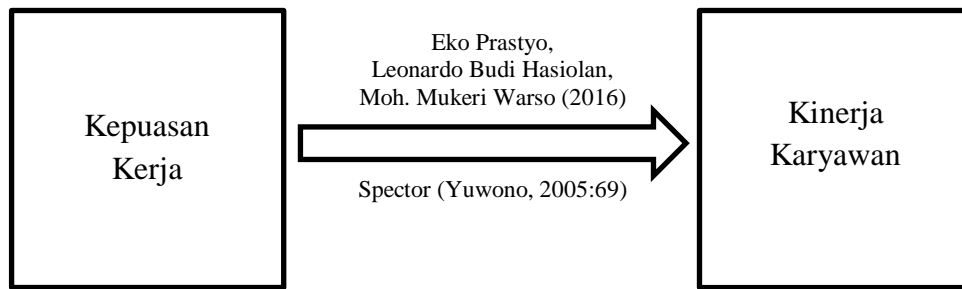
2. Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan :



Gambar 2.2
Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Gambar 2.2 diperkuat oleh hasil temuan Eko Prastyo, Leonardo Budi Hasiolan, dan Moh. Mukeri Warso (2016) yang mengungkapkan bahwa secara parsial lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja non fisik juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dikutip pada jurnal tersebut, menurut Sedarmayanti (2009:21) definisi lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

3. Kepuasan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan :

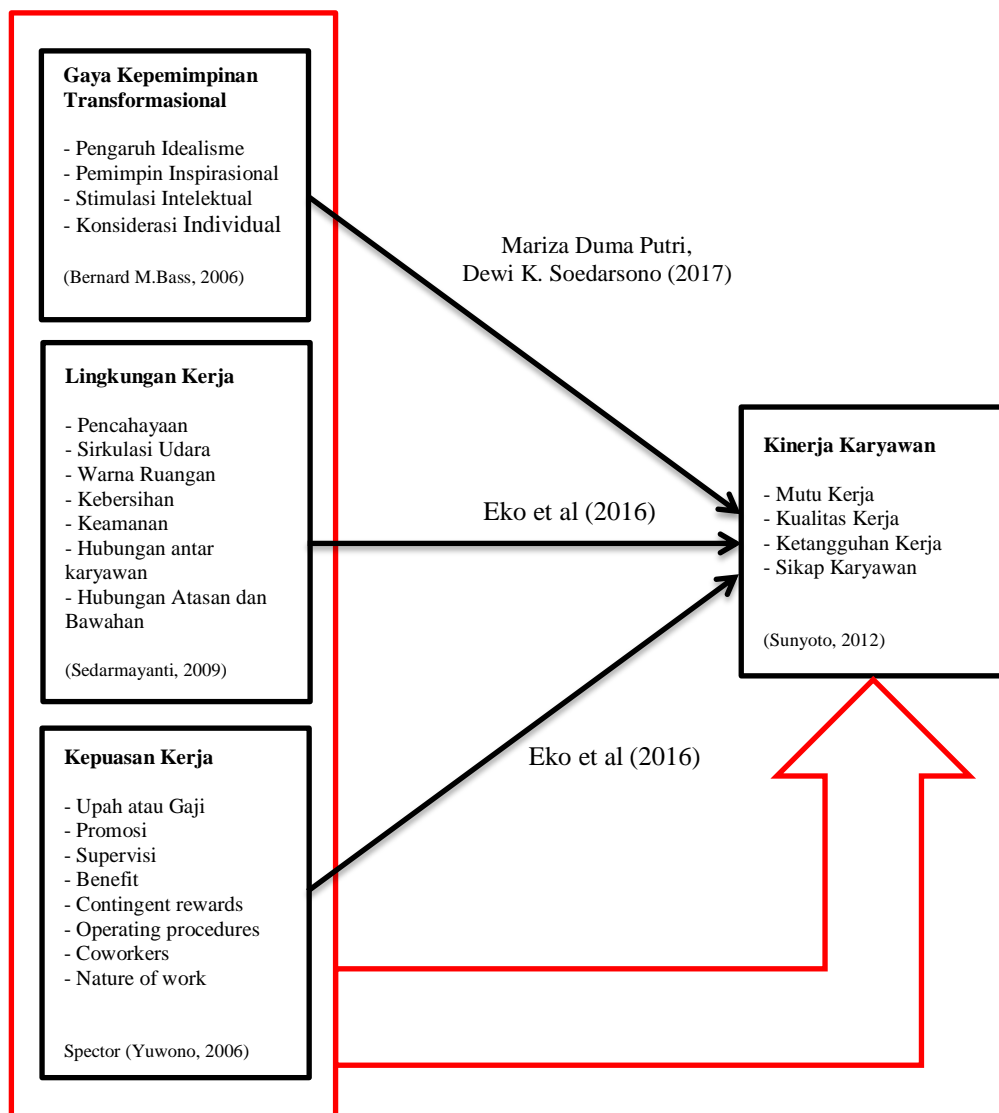


Gambar 2.3
Kepuasan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Gambar 2.3 diperkoau oleh hasil temuan Eko Prastyo, Leonardo Budi Hasiolan, dan Moh. Mukeri Warso (2016) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, artinya apabila semakin baik kepuasan yang diperoleh karyawan maka kinerjanya semakin meningkat. Spector dalam Yuwono (2005 :69) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai *cluster* perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu Upah atau Gaji, Promosi, Supervisi, Benefit, *Contingent rewards*, *Operating procedures*, *Coworkers*, *Nature of work*, dan *Communication*. Berdasarkan sembilan aspek tersebut, maka peneliti dapat menilai kepuasan kerja para karyawan di lokasi tempat peneliti melakukan penelitian.

2.3.2 Paradigma Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka peneliti mengungkapkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.4
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang di konstruksikan pada Gambar 2.4 paradigma penelitian, maka akan dibentuk hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2017:95) berpendapat bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah

dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Namun dari keempat rumusan masalah dan tujuan penelitian ini, untuk mengungkap tujuan penelitian hanya berupa penjabaran variabel-variabel hasil penelitian. Tujuan penelitian didapat dengan hipotesis penelitian sebagai berikut

a. Hipotesis Parsial :

- a) H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- b) H2 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- c) H3 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2. Hipotesis Simultan :

- a) H4 : Gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan