

BAB II KAJIAN TEORITIS

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan

Pada umumnya, kepemimpinan biasanya di artikan sebagai suatu proses yang di sengaja oleh seseorang untuk menanam, membimbing, memfasilitasi suatu kegiatan serta memberikan pengaruh yang kuat di dalam suatu kelompok maupun organisasi. Terdapat banyak sekali pakar manajemen dan kepemimpinan yang mencetuskan pengertian dari kepemimpinan yang mana dapat di jadikan kerangka konseptual dalam membahas teori kepemimpinan. (Asrul, 2013) Salah satu pakar yaitu Overton mengemukakan bahwa *“Leadership is ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation”* (Overton, 2002) Dari pendapat tersebut dapat kita artikan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memperoleh tindakan dari orang lain yang mana hal ini berarti kepemimpinan bermakna seperti kemampuan dalam mempengaruhi seseorang.

Dalam agama Islam, kepemimpinan biasanya di kenal dengan istilah “Khalifah” yang artinya wakil atau pengganti. Kepemimpinan adalah fitrah bagi setiap umat muslim. Allah Swt, mengamanahkan manusia untuk menjadi khalifah Allah di muka bumi ini, yang mana bertugas dalam mewujudkan suatu tujuan suci yaitu membawa rahmat bagi alam semesta. Adapun firman Allah Swt dalam surah Al Baqarah ayat 30, yaitu sebagai berikut :

الْأَرْضِ فِي جَاعِلٌ أَنِّي وَلِمَلَايَكَةِ رَبُّكَ قَالَ وَإِذْ
 فِيهَا يُفْسِدُ مَنْ فِيهَا أَتَجَعَلُ قَالُوا خَلِيفَةً
 لَّكَ وَتُقَدِّسُ بِحَمْدِكَ نُسِيخُ وَنَحْنُ الدِّمَاءُ وَيَسْفِكُ
 تَعْلَمُونَ لَا مَا أَعْلَمُ إِنِّي قَالَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seseorang khalifah di muka bumi.” mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal Kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Allah berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah:30).

Berdasarkan tafsir Kementerian Agama RI dalam surah Al Baqarah ayat 30 tersebut di jelaskan bahwa ketika Allah Swt memberitahu kepada para MalaikatNya bahwa Dia akan menjadikan Adam a.s sebagai Khalifah di bumi, maka para Malaikat itu bertanya, mengapa Adam di angkat menjadi Khalifah di bumi, padahal Adam keturunannya kelak akan berbuat kerusakan dan menumpahkan darah di bumi. Para Malaikat menganggap bahwa diri mereka lebih patut memangku jabatan itu, sebab mereka makhluk yang selalu bertasbih, memuji dan menyucikan Allah Swt. Namun, Allah Swt tidak membenarkan anggapan mereka itu dan Dia menjawab bahwa Dia mengetahui yang tidak diketahui oleh para Malaikat. Segala yang akan dilakukan Allah Swt adalah berdasarkan pengetahuan dan hikmahNya yang Mahatinggi walaupun tak dapat diketahui oleh mereka, termasuk pengangkatan Adam a.s menjadi khalifah di bumi (Indonesia, 2012). Berdasarkan penjelasan yang telah di paparkan tersebut dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang di lakukan oleh seorang pemimpin terhadap suatu individu maupun suatu kelompok sehingga dapat melakukan tindakan ataupun pekerjaan dengan ikhlas pada kondisi tertentu agar mencapai suatu tujuan.

2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Dalam kepemimpinan, seorang pemimpin pastilah memiliki sifat, watak, kebiasaan ataupun karakter dan kepribadian yang berbeda-beda. Adapun perbedaan tersebut akan berdampak pada gaya kepemimpinan

seseorang dalam memimpin suatu organisasi ataupun perusahaannya. Dalam suatu perusahaan, gaya kepemimpinan merupakan salah satu factor internal yang sangat berdampak bagi keberlangsungan keputusan dan penetapan kebijakan dalam strategi perusahaan yang bersangkutan. Sejalan dengan pentingnya *human relation* dalam kepemimpinan suatu perusahaan ataupun organisasi, maka terdapat beberapa pakar berpendapat dalam mengemukakan sifat-sifat pemimpin yang sangat di butuhkan dalam *human relation*. Salah satu gaya kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Robbins berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya pemimpin dalam merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) bawahan ataupun anggotanya dalam hal yang luar biasa (Bangun, 2012). Menurut Yulk, kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya yang dimiliki seorang pemimpin dalam menumbuhkan nilai moral karyawannya dalam suatu usaha untuk memberikan kesadaran terkait tingkah laku serta mengajak karyawannya untuk memajukan perusahaan (Yulk, 2006). Dari penjabaran penjelasan di atas disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk merealisasikan misi dan mendorong para karyawan untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada karyawan mengenai berbagai hal baru yang perlu di ketahui dan di kerjakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

3. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Adapun karakteristik dari kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut (Munandar, 2011).

a. Kharismatik (*Attribute Charisma*)

Kharismatik adalah suatu power ataupun wibawa yang terdapat pada diri seorang pemimpin yang di peruntukkan dalam memotivasi karyawannya agar dapat melaksanakan arahan dan tugas yang di berikan. Dalam hal ini, karyawan biasanya mempercayai pemimpinnya

karena pemimpin di anggap memiliki nilai dan tujuan yang benar. Maka dari itu seorang pemimpin yang memiliki kharisma akan lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya untuk bekerja sesuai dengan apa yang di harapkannya. Selain itu, kepemimpinan yang kharismatik juga dapat membuat para karyawannya untuk dapat menyukai pemimpinnya.

b. Inspirasional (*inspirational Leadership*)

Seorang pemimpin yang memiliki karakter inspirasional biasanya dapat mempengaruhi semangat bekerja para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan dapat memberikan motivasi yang dapat menumbuhkan rasa kepercayaan karyawannya terhadap kemampuan dalam menyelesaikan tugas serta berupaya dalam mencapai tujuan kelompok kerja.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah upaya yang dilakukan seorang pimpinan terhadap suatu permasalahan yang ada dan berupaya untuk mempengaruhi para karyawannya agar dapat melihat setiap permasalahan yang ada melalui perspektif baru. Dengan adanya stimulus intelektual ini, pemimpin dapat mempengaruhi kreativitas para karyawannya dalam menemukan penyelesaian baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, stimulus intelektual dapat mendorong karyawan dalam berpikir terkait kesesuaian sistem nilai, kepercayaan, harapan dan di dukung untuk melakukan suatu inovasi dalam menyelesaikan permasalahan dan berkreasi dalam mengembangkan keahlian diri serta di dukung untuk menetapkan tujuan dan sasaran yang menantang. Aspek stimulus intelektual berkolaborasi positif dengan *extra effort*, artinya seorang pemimpin yang memberikan kontribusi intelektual harus dapat mendorong karyawannya agar dapat berusaha dalam melakukan perencanaan dan pemecahan masalah.

d. Perhatian Secara Individual (*Individualized Consideration*)

Perhatian secara individual merupakan perilaku empati yang di berikan pemimpin terhadap karyawannya, dimana dalam hal ini seorang pemimpin menjaga kontak langsung (*face to face*) dan komunikasi terbuka dengan para karyawan. Pengaruh personal serta hubungan antara pemimpin dan karyawan adalah hal yang paling penting, karena perhatian secara individual merupakan suatu identifikasi awal terhadap para karyawan terutama pada karyawan yang memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin.

4. Teori Kepemimpinan Transformasional

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass mengatakan sebagai berikut: *“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”*. Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (Gill et al, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“Leadership and performance beyond expectations”*. Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill dkk, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives”*.

Dari beberapa pengertian tersebut kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai

kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Sedangkan menurut Yukl kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi dan kepercayaan bawahan sehingga melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Dalam Kurniawan (2018) Menurut Bass dan Avolio menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen perilaku, yaitu :

- a) *Idealized Influence* (karisma) adalah perilaku seorang pemimpin transformasional yang memiliki keyakinan diri yang kuat, selalu hadir di saat-saat sulit, memegang teguh nilai-nilai moral, menumbuhkan kebanggaan pada pengikutnya, yang bervisi jelas, dan langkah-langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti, dan agar bawahan mau mengikutinya secara sukarela, ia menempatkan dirinya sebagai tauladan bagi para pengikutnya tersebut
- b) *Individualized Consideration* adalah perilaku pemimpin transformasional dimana ia merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya, berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan, membangkitkan semangat belajar pada para karyawannya, memberi kesempatan belajar seluasluasnya, selalu mendengar bawahannya dengan penuh perhatian, dan baginya adalah kunci kesuksesan sebuah karya.
- c) *Inspirational Motivation* adalah upaya pemimpin transformasional dalam memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan, ditantanginya bawahan mencapai standar yang tinggi. Pemimpin transformasional akan mengajak bawahan untuk memandang ancaman dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Oleh karenanya, pemimpin transformasional menciptakan budaya untuk berani salah, karena kesalahan itu adalah awal dari pengalaman belajar segala sesuatu. Bagi

pemimpin transformasional kata adalah senjata utamanya, dengan ‘kata’ pula ia bangkitkan semangat bawahan. Pemimpin transformasional akan menggunakan simbol-simbol dan metafora untuk memotivasi mereka, bicara dengan antusias dan optimis

- d) *Intellectual Stimulation*. Imajinasi dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin ini dalam mengajak bawahan berkreasi. Pemimpin transformasional berusaha mengajak bawahan untuk berani menentang tradisi uang, dan mengajak pula bawahan untuk bertanya tentang asumsi lama. Pemimpin transformasional menyadari bahwa seringkali kepercayaan tertentu telah menghambat pola berpikir, oleh karenanya, pemimpin transformasional mengajak bawahannya untuk mempertanyakan, meneliti, mengkaji dan jika perlu mengganti kepercayaan itu

5. Contoh Perusahaan yang Menggunakan Gaya Transformasional

Pemimpin transformasional merupakan tipe pemimpin yang mampu memberikan visi dan inspirasi kepada anggota timnya, sehingga dapat membantu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja anggota timnya. Dalam dunia bisnis, terdapat banyak contoh pemimpin transformasional yang telah menunjukkan keberhasilan dalam mengembangkan bisnisnya diantaranya yaitu :

- a) Bill Gates – Sepanjang evolusi Microsoft, dominasi kepemimpinan transaksional Bill telah berkontribusi pada pertumbuhan organisasi yang fenomenal.
- b) Howard Schultz adalah CEO Starbucks yang terkenal sebagai pemimpin transformasional. Ia merubah cara Starbucks menjalankan bisnisnya dengan memperkenalkan konsep “Third Place”, yaitu tempat ketiga setelah rumah dan kantor yang dapat menjadi tempat bersantai bagi pelanggan. Schultz juga memperkenalkan inovasi baru seperti “Frappuccino” dan

“Starbucks Card”, yang membantu meningkatkan popularitas dan pendapatan Starbucks. Selain itu, Schultz juga memperhatikan kesejahteraan karyawan dan pelanggan, dengan memberikan pelatihan yang baik dan menciptakan suasana kerja yang sehat dan nyaman. Ia juga terkenal sebagai pemimpin yang open-minded dan terbuka terhadap ide-ide baru, sehingga mampu mengembangkan bisnis Starbucks dengan baik. Dengan kepemimpinan Schultz, Starbucks berhasil menjadi salah satu merek terkenal di dunia, dengan jaringan gerai yang luas di seluruh dunia

- c) Steve Jobs merubah cara orang berpikir tentang teknologi dengan memperkenalkan produk-produk inovatif seperti iPod, iPhone, dan iPad. Selain itu, Jobs juga merubah cara Apple menjalankan bisnisnya dengan memperkenalkan “Apple Stores”, toko-toko yang memberikan pengalaman belanja yang berbeda bagi pelanggan. Jobs juga terkenal sebagai pemimpin yang kuat dan tegas, yang selalu menuntut hasil terbaik dari anggota timnya. Namun, ia juga memiliki sifat yang emosional dan sulit bekerja sama dengan orang lain, sehingga terkadang menimbulkan masalah dalam tim.

Meskipun demikian, kepemimpinan Jobs sangat berpengaruh terhadap keberhasilan Apple dalam mengembangkan bisnisnya. Ia mampu memberikan visi yang jelas dan inspirasi kepada anggota timnya, serta terus mendorong inovasi-inovasi baru untuk mengembangkan produk-produk yang unggul

- d) Mark Zuckerberg adalah co-founder Facebook yang terkenal sebagai pemimpin transformasional. Ia merubah cara orang berkomunikasi dengan memperkenalkan media sosial yang menjadi populer di seluruh dunia. Selain itu, Zuckerberg juga merubah cara Facebook menjalankan bisnisnya dengan memperkenalkan inovasi baru seperti “Instagram” dan “Oculus VR”, serta mengembangkan program-program yang membantu pengembangan bisnis online. Zuckerberg juga terkenal sebagai pemimpin yang memiliki visi jangka panjang yang kuat, dan terus mendorong timnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Namun, ia juga memiliki sifat yang sulit bekerja sama dengan orang lain, dan seringkali mengalami konflik dengan rekan kerja atau anggota timnya. Meskipun demikian, kepemimpinan

Zuckerberg sangat berpengaruh terhadap keberhasilan Facebook dalam mengembangkan bisnisnya.

Selain itu, Zuckerberg juga terkenal sebagai pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, dengan memberikan pelatihan yang baik dan menciptakan suasana kerja yang sehat dan nyaman. Ia juga terbuka terhadap ide-ide baru, sehingga mampu mengembangkan Facebook menjadi salah satu media sosial terpopuler di dunia.

B. *Burnout*

1. Pengertian *Burnout*

burnout (kelelahan kerja) merupakan suatu transaksional yang meliputi tiga tahapan. Tahap pertama yaitu stres yang merupakan persepsi mengenai ketidakseimbangan antara sumber-sumber individu (*resources*) dengan tuntutan (*demand*) yang ditujukan pada individu yang bersangkutan. Tuntutan ini berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan. Tahap kedua adalah strain (ketegangan) yang merupakan respon emosional sesaat terhadap ketidakseimbangan, ditandai dengan perasaan cemas, tegang dan lelah. Tahap ketiga adalah koping, meliputi adanya perubahan-perubahan sikap dan tingkah laku individu seperti kecenderungan menjauhkan diri dan bersikap sinis.

Dalam Rahmawati (2015) Maslach dkk (2001) mengungkapkan *burnout* merupakan suatu sindrom psikologis yang terdiri dari tiga aspek, yaitu :

- a. *motional exhaustion*, yaitu adanya keterlibatan emosi yang menyebabkan energi dan sumber-sumber dirinya terkuras oleh satu pekerjaan, ditandai oleh terkurasnya tenaga, mudah letih, jenuh, mudah tersinggung, sedih, tertekan, merasa terjebak dalam pekerjaan, perkembangan emosi yang negatif yang dapat menimbulkan sikap yang negatif terhadap diri sendiri, pekerjaan dan orang lain serta perusahaan

- b. *depersonalization*, yaitu sikap dan perasaan yang negatif terhadap klien atau orang-orang disekitar, ditandai dengan adanya kecenderungan individu menjauhi lingkungan pekerjaannya, apatis dan merasa kurang dipedulikan oleh lingkungan pekerjaan dan orang-orang yang terlibat dalam pekerjaannya.
- c. *low of personal accomplishment*, yaitu penilaian diri negatif dan perasaan tidak puas dengan performa pekerjaan, dimana individu tersebut menilai rendah kemampuan diri sendiri, kecenderungan mengalami ketidakpuasan terhadap hasil kerjanya, merasa tidak pernah melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain dalam pekerjaannya, merasa tidak mampu untuk mencapai suatu prestasi atau tujuan dalam pekerjaannya

Kondisi *burnout* akan memicu timbulnya perilaku negatif berupa fatalisme, kebosanan, ketidaksenangan, sinisme, ketidakcukupan, kegagalan, kerja berlebihan, kekasaran, ketidakpuasan dan melarikan diri sebagai akibat dari bertumpuknya permasalahan – permasalahan yang terjadi ditempat kerja yang diakibatkan oleh stres kerja dalam jangka Panjang.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *Burnout* adalah sebuah tekanan emosi, secara konstan atau berulang-ulang yang diakibatkan karena interaksi dan konflik dengan orang banyak dalam jangka waktu lama. Dan biasanya job *burnout* ini banyak dialami oleh pekerja public services, seperti perawat, polisi, sosial servis.

2. Indikator *Burnot*

- a. Perhatian yang berlebihan terhadap pekerjaan
Yaitu seperti menghabiskan waktu berjam-jam dikantor tanpa jeda. Caranya untuk tidak berlebihan dalam bekerja seperti manage waktu dengan baik, membuat list-list pekerjaan
- b. Perasaan Frustrasi

Perasaan mental yang lelah untuk bekerja, cara mengatasinya yaitu dengan menikmati waktu atau melakukan kegiatan yang menyenangkan

c. Bekerja terlalu keras

Terlalu peduli dengan target dan pencapaian tujuan, atau terlalu termotivasi bekerja keras juga harus ada batasnya yaitu dengan mengistirahatkan tubuh dan pikiran

d. Efektivitas Penyelesaian Kerja

Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu bisa mengefektifkan penyelesaian kerja dengan baik.

e. Kondisi Tubuh Personal

Kondisi tubuh juga harus diperhatikan dengan baik, karena jika tubuh tidak sehat atau dalam kondisi yang tidak fit, maka pekerjaan juga akan terganggu

3. Faktor Pendukung Terjadinya Burnout

Dalam Rahmawati (2015) Faktor-faktor pendukung terciptanya kondisi *burnout* di lingkungan kerja tempat terjadinya interaksi antara pemberi dan penerima pelayanan yang menyebabkan kelelahan secara fisik (*depletion*) (Maslach, 1982). Selain itu, analisis diperlukan untuk mengkaji faktor-faktor individu yang ada pada pemberi pelayanan yang turut memberikan kontribusi terhadap timbulnya *burnout*. Dengan demikian timbulnya *burnout* tidak semata karena stres namun disebabkan oleh adanya :

a) Karakteristik Individu

Sumber dari dalam diri individu yang memberi kontribusi atas timbulnya *burnout* dapat digolongkan menjadi dua faktor, yaitu faktor demografik dan faktor kepribadian

b) Lingkungan Kerja

Beban kerja atau overload yang berlebihan dapat menyebabkan pemberi pelayanan merasakan adanya ketegangan emosional saat melayani klien. Hal ini dapat memberikan dorongan bagi pemberi

pelayanan untuk menarik diri secara psikologis dan menghindari untuk terlibat dengan klien

c) Keterlibatan Emosional pada pemberi pelayanan

Pemberi dan penerima pelayanan turut membentuk dan mengarahkan terjadinya hubungan yang melibatkan emosional, sehingga secara tidak disengaja dapat menyebabkan terjadinya tekanan emosional karna keterlibatan antar mereka yang bisa memberikan penguatan positif serta kepuasan bagi kedua belah pihak atau sebaliknya.

4. Gejala *Burnout*

Dalam Sularso (2017) Cherniss (1980) menyatakan bahwa gejalagejala seseorang mengalami *burnout* antara lain :

- a) Terdapat perasaan gagal di dalam diri
- b) Cepat marah dan sering kesal
- c) Sering merasa bersalah dan menyalahkan
- d) Keengganan dan ketidakberdayaan
- e) Bersikap negatif dan menarik diri
- f) Perasaan capek dan lelah setiap hari
- g) Hilangnya perasaan positif terhadap klien

Alat ukur yang paling sering digunakan untuk mengukur *burnout* dikenal sebagai *Maslach Burnout Inventory* (MBI). MBI diciptakan oleh Maslach dan Jackson pada tahun 1981, dan digunakan sebagai alat pengukur *burnout* bagi orang-orang yang bekerja dibidang pelayanan sosial sehingga lebih dikenal sebagai *MBI-Human Services Survey* (MBI-HSS)

C. Kecerdasan Emosional (EQ)

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

kecerdasan emosional adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi, dan menunda kepuasan serta mengatur keadaan jiwa. Koordinasi suasana hati menurut Goleman inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila seseorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana

hati individu yang lain atau dapat berempati, orang tersebut akan memiliki tingkat emosionalitas yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan social.

kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga dapat membantu perkembangan emosi dan intelektual.

Secara sederhana kecerdasan emosi dapat diartikan kemampuan memahami perasaan diri sendiri, kemampuan memahami perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri, dan dalam hubungan dengan orang lain. Istilah kecerdasan emosi pertama kali disampaikan oleh psikolog Peter Salovey dari Harvard University dan John Mayer dari University of New Hampshire pada tahun 1990, dengan menyebutkan kualifikasi-kualifikasi emosi manusia yang meliputi empati, mengungkapkan dan memahami perasaan, pengendalian amarah, kemandirian, kemampuan menyesuaikan diri, kemampuan memecahkan masalah antar pribadi, ketekunan dan kesetiakawanan, keramahan, dan sikap hormat. Semula ide ini hanya diperkenalkan di sekitar lingkungan pendidikan saja. Dan mungkin saja tetap hanya akan beredar di sekeliling tembok sekolah jika saja Daniel Goleman tidak memperkenalkan teori EQ ini dalam bukunya "*Emotional Intelligence, Why It Can More Than IQ?*" yang terbit di tahun 1995.

2. Indikator Kecerdasan Emosional

Komponen yang termasuk dalam variabel kecerdasan emosional ada tujuh. Komponen tersebut diukur dengan "*The Yong EQ Inventory*", yakni kuisioner *self-report* yang terdiri atas 28 item yang mengukur 7 dimensi dari kecerdasan emosional. Ketujuh dimensi tersebut dipilih berdasarkan studi literatur dari konsep EQ Inventory). Ketujuh dimensi tersebut meliputi :

- a) *Intrapersonal skills*, yakni keahlian seperti kemampuan mengenali emosinya sendiri dan membentuk model diri sendiri yang akurat dan

- realistik, serta mampu menggunakan model tersebut untuk dioperasikan secara efektif dalam kehidupan
- b) *Interpersonal skills*, meliputi kemampuan untuk memahami orang lain, apa motivasi mereka, bagaimana mereka bekerja, bagaimana bekerjasama dengan mereka
 - c) *Assertive*, memberikan estimasi terhadap kemampuan terhadap individu untuk mengungkapkan keinginan, pendapat, perasaan dan keyakinan secara langsung, jujur dengan cara-cara yang wajar
 - d) *Contentment in life*, bekerja dengan kepuasan individual dan kebahagiaan dengan hidup
 - e) *Resilience*, menunjukkan kemampuan individu untuk bangkit dari kekecewaan, belajar dari kegagalan, dan terus maju, gigih dalam menghadapi kesusahan (kemalangan)
 - f) *Self-esteem*, menunjukkan perasaan berharga, percaya diri, dan menghormati diri sendiri. Seorang individu dengan self-esteem yang tinggi menganggap memiliki perasaan berharga atas dirinya sendiri
 - g) *Self-actualization*, mengukur prestasi potensial individu, tingkat dimana individu percaya bahwa mereka telah merealisasikan potensinya

D. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi karyawan untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional. Faktor individual muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri sedangkan faktor-faktor organisasional muncul dari organisasi, di mana kedua faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi karyawan di dalam bekerja. Motivasi yang tepat akan mendorong karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan perusahaan

mencapai tujuan dan berbagai sarannya, kepentingankepentingan pribadi seorang karyawan tersebut akan terpelihara pula.

Motivasi juga dapat diartikan sebagai alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi, jika orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya yang sekarang.

Motivasi secara mudahnya adalah mengapa karyawan melakukan sesuatu yang dikerjakan saat ini. Motivasi mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu dengan memberikan kinerja yang baik. Pada penelitian ini motivasi menjadi variabel moderasi apakah gaya kepemimpinan transformasional, *burnout*, dan kecerdasan emosional akan mempengaruhi kinerja karyawan pada bank Sumut KCP Syariah Lubuk Pakam.

Ada beberapa teori yang telah diungkapkan mengenai motivasi. Teori motivasi muncul karena kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Beberapa teori motivasi yang dikenal saat ini antara lain :

- a) Teori Hiraeraki Kebutuhan
- b) Teori ERG
- c) Teori Dua Faktor
- d) *McClelland's Theory of Needs*
- e) Teori Penguatan
- f) Teori Keadilan (*Equity Theory*)
- g) Teori Penetapan Tujuan
- h) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

2. Indikator Motivasi

indikator-indikator motivasi kerja adalah::

- a) Kebutuhan akan Kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari

individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan

b) Kebutuhan akan Prestasi

kebutuhan akan prestasi sebagai salah satu motif psikologis. Kebutuhan akan prestasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan watak yang memotivasi seseorang untuk menghadapi tantangan untuk mencapai kesuksesan dan keunggulan. Lebih lanjut, McClelland menegaskan bahwa kebutuhan akan prestasi sebagai salah satu karakteristik kepribadian seseorang yang akan mendorong seseorang untuk memiliki intensi kewirausahaan. Menurutnya, ada tiga atribut yang melekat pada seseorang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi yang tinggi, yaitu

- 1) Menyukai tanggung jawab pribadi dalam mengambil keputusan
- 2) Mau mengambil resiko sesuai dengan kemampuannya
- 3) Memiliki minat untuk selalu belajar dari keputusan yang telah diambil

Hasil penelitian dari Scapinello menunjukkan bahwa seseorang dengan tingkat kebutuhan akan prestasi yang tinggi kurang dapat menerima kegagalan daripada mereka dengan kebutuhan akan prestasi rendah. Dengan kata lain, kebutuhan akan prestasi berpengaruh pada atribut kesuksesan dan kegagalan. Sejalan dengan hal tersebut, Sengupta dan Debnath dalam penelitiannya di India menemukan bahwa kebutuhan akan prestasi berpengaruh besar dalam tingkat kesuksesan seorang wirausaha.

c) Kebutuhan akan Afiliasi

kebutuhan afiliasi adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain, kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Di dalam kebutuhan afiliasi itu sendiri terkandung keinginan untuk

membentuk dan mempertahankan beberapa hubungan interpersonal yang memberikan ganjaran

E. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasibuan, 2002).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. (Tika, 2006)

Sebuah perusahaan atau lembaga merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Adanya tuntutan untuk kinerja yang baik dari setiap individu merupakan bagian dari sistem, dalam hal ini terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*).

Apabila kinerja perorangan/karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan/lembaga juga baik. Menurut Mangkunegara: “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2009)

Adapun menurut Bambang Swasto menjelaskan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang atau kelompok orang dalam kurun waktu tertentu dan dapat di ukur (Swasto, 2011).

Kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Gomes, 2003).

Menurut Veitzhal Rifa'i, kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, yang mana kinerja karyawan sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Veitzhal, 2004).

Sementara itu kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu

Dalam perspektif ekonomi islam kesadaran bahwa manusia merupakan makhluk pada Al-quran surah Al- Alaq ayat 1-5, yang diciptakan sebagai "Hamba" yang semata-mata mengabdikan diri kepada Allah Swt.1 Al-Qur'an surah AlZariat ayat 52 dan dalam waktu yang sama juga sebagai "*khalifah*" dan dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 30 yang mendapat amanah untuk mengelola bumi, meraih keselamatan dan kemaslahatan dunia dan akhirat (*al mashalih fi aldarain*) adalah keyakinan yang melandasi semua perilaku dan aktifitas manusia.

Di dalam usaha kepemilikan dan berusaha dalam mengolah sumber-sumber ekonomi merupakan perkara yang saling berkaitan. Meskipun usaha dan kerja manusia tidak menjamin diperbolehkannya kepemilikan, manusia harap tetap meletakkan profesionalisme di dalamnya. Sebab melaksanakan suatu aktivitas ekonomi tanpa berusaha mencapai hasil adalah sia-sia karena itu, yang dituntut dari manusia adalah sikap kesadaran untuk mencurahkan kemampuan seoptimal mungkin agar mencapai keberhasilan usaha (Ismail, 2009).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja ataupun tindakan yang dilakukan dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Sunyoto adalah sebagai berikut: (Suryonto, 1991)

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

3. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Manfaat penilaian kinerja karyawan itu sendiri menurut Mulyadi adalah: (Mulyadi, 2004)

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.

- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

4. Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja Karyawan

Tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan menurut Mathis & Jackson adalah : (Jackson, 1996)

- 1) Kemampuan individual, terdiri dari beberapa komponen yaitu bakat, minat, dan faktor kepribadian.
- 2) Usaha yang dicurahkan terdiri dari motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan kerja.
- 3) Dukungan Organisasi yang diterimanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen dan rekan kerja.

5. Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Sastrohadiwiryo menjelaskan bahwa pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut : (Sastrohadiwiryo, 2005)

- 1) Kesetiaan. Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- 2) Prestasi kerja. Yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta

berani memikul risiko atau keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

- 4) Ketaatan. Yang dimaksud dengan ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan perundangan yang berlaku, menaati perintah perundangan yang diberikan atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
- 5) Kejujuran. Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- 6) Kerja sama. Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- 7) Prakarsa. Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah bimbingan dari manajemen lininya.
- 8) Kepemimpinan. Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

6. Kriteria Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan

Ada tiga jenis kriteria-kriteria dalam penilaian prestasi kerja, menurut Syamsuddin dan Yunus, dalam Rahayu yaitu (Rahayu, 2007):

- 1) Kriteria berdasarkan sifat :

- a) Kemampuan (*ability*). Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
 - b) Loyalitas (*loyalty*). Loyalitas adalah suatu bentuk sikap yang senantiasa melihat segala sesuatunya sebagai proses perbaikan demi perbaikan.
 - c) Kejujuran (*honesty*) atau transparansi. Kejujuran (*honesty*) adalah suatu bentuk keterusterangan atau bentuk keterbukaan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
 - d) Kreativitas (*creativity*). Kreatifitas adalah kemampuan memproduksi cerita atau ide-ide baru yang dapat digunakan untuk membantu proses penyelesaian pekerjaan.
 - e) Kemampuan memimpin (*leadership*). Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku :
- a) Melaksanakan tugas (*perform task*). Hal ini berkaitan dengan tingkat pelaksanaan tugas.
 - b) Mengikuti instruksi (*obey instruction*). Hal ini berkaitan dengan bagaimana seseorang mengikuti instruksi dalam melaksanakan tugasnya.
 - c) Melaporkan permasalahan (*report problem*). Hal ini meyangkut apakah seseorang melaporkan permasalahan yang dihadapinya dalam melaksanakan tugas.
 - d) Memelihara peralatan (*maintain equipment*). Dimaksudkan pada tingkat pemeliharaan peralatan dalam melaksanakan proses penyelesaian pekerjaan.
 - e) Memelihara administrasi (*maintain records*). Dimaksudkan pada tingkat pemeliharaan administrasi dalam melaksanakan proses penyelesaian pekerjaan.

- f) Mengikuti aturan-aturan (*follow rules*). Dimaksudkan pada sejauh mana aturan-aturan yang telah ditetapkan dapat diikuti dalam proses penyelesaian pekerjaan.
- g) Mengajukan usul atau saran (*submit suggestions*). Dimaksudkan pada tingkat pemberian usul dan saran pada saat melaksanakan tugas atau pekerjaan.
- 3) Kriteria berdasarkan hasil :
- a) Hasil yang dicapai sesuai dengan perencanaan. Dimaksudkan pada tingkat hasil yang dicapai pada masing-masing karyawan (*production level*).
- b) Kualitas pekerjaan. Dimaksudkan pada tingkat kualitas dari hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan (*quality production*).
- c) Pekerjaan yang tersisa. Dimaksudkan pada tingkat penyelesaian pekerjaan yang tersisa (*scrap*).

Memperbaiki peralatan (*equipment repairs*). Dimaksudkan bagaimana peralatan yang telah digunakan dapat diperbaiki

F. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Roni Binsar Tua Pasaribu (2020)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Perusahaan Taruna Jaya)	Kunatitaif	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Taruna Jaya Kerupuk dengan	Terdapat perbedaan pada tahun penelitian dan lokasi penelitian. Serta pada penelitian skripsi ini terdapat

				<p>menggunakan model regresi linear berganda ialah kompensasi dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>variabel kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian saya terdapat variabel kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan kinerja karyawan.</p>
2	Nurul Latifa (2020)	<p>Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam (Ksp) “Mitra Usaha Mandiri” Semboro</p>	Kuantitatif	<p>Berdasarkan perhitungan secara simultan dapat dilihat bahwa variabel kompensasi finansial (X1) dan kompensasi non finansial (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung</p>	<p>Variabel Penelitian dan lokasi penelitian</p>

				<p>sebesar 8,317 > t tabel 3,47 dan nilai signifikansi yang dihasilkan untuk variabel kompensasi finansial (X1) adalah sebesar 0,002 < 0,05 sehingga H3 diterima Ho ditolak.</p>	
3	Sri Melda Br Sinaga (2019)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Marendal Medan	Kuantitatif	<p>Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat dikatakan bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan adalah bersifat kuat dan positif. Dari penelitian menggunakan rumus determinasi menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 51.84%.</p>	Variabel penelitian

4	<p>Jurnal Angel Kralita Poluakan, Roy F. Runtuwene, Sofia A.P. Sambul (2019)</p>	<p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado</p>	Kuantitatif	<p>Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dari hasil uji hipotesis (Uji t) $2.529 > 2.002$. Pengaruh kompensasi ini bersifat positif dan nilai signifikan (0.027) lebih kecil dari 0.05 yang artinya apabila pemberian kompensasi perusahaan semakin baik, maka hal tersebut akan mendorong pegawai untuk meningkatkan</p>	<p>Variabel penelitian dan studi kasus penelitian</p>

				kinerja demi kemajuan perusahaan menjadi lebih baik.	
5	Oktavika Alrina Mardiyanti Hamidah Nayati Utami Arik Prasetya (2018)	The Effect Of Financial Compensation And Non Financial Compensation On Employees' Performance Through Job Satisfaction As An Intervening Variable (Study on Permanent Employees of PT Citra Perdana Kendedes in Malang, East Java)	Kuantitatif	Financial compensation variable shows that the average level of respondents answer (grand mean) is 3,49. It means respondents agree with financial compensation received in PT Citra Perdana Kendedes. Non financial compensation variable shows that the average level of respondents answer (grand mean) is 4,33. It means respondents agree with non financial	Variabel penelitian dan studi kasus pada penelitian

				<p>compensation received in PT Citra Perdana Kendedes. Job satisfaction variable shows that the average level of respondents answer (grand mean) is 3,62. It means job satisfaction of PT Citra Perdana Kendedes can already be declared good. Employees' performance variable shows that the average level of respondents answer (grand mean) is 3,70. It means employees' performance can already be declared good. Therefore,</p>	
--	--	--	--	--	--

				<p>financial compensation and non financial compensation can be sample in other company especially in timely granting financial compensation and non financial compensation. In other hand, employees of Taxi Citra feels dissatisfied with system and appropriate financial compensation and non financial compensation. Then, employees' performance in this company is very good. 2. Financial compensation has not significant effect on job satisfaction with</p>	
--	--	--	--	--	--

				<p>144 (β) was -0,046 and p-value with the number of 0,787 (Sig. \geq 0,05). 3. Non financial compensation has no significant effect on job satisfaction with path coefficient (β) was -0,117 and p-value $>$ alpha (0,497 $>$ 0.05). 4. Financial compensation has significant effect on employees' performance with path coefficient (β) was 0,089 p-value $<$ alpha (0.010 $<$ 0.05). 5. Non financial compensation has significant effect on employees' performance with path coefficient (β) was 0,168 and p-value $<$</p>	
--	--	--	--	--	--

				<p>alpha ($0.000 < 0.05$). 6. Job satisfaction has significant effect on employees' performance with path coefficient (β) was $-0,796$ and $p\text{-value} < \alpha$ ($0.000 < 0.05$). 7. Financial compensation has no significant effect on employees' performance through job satisfaction with path coefficient (β) was $-0,037$ and $p\text{-value} < \alpha$ ($0,785 > 0.05$). 8. Non financial compensation has no significant effect on employees' performance through job satisfaction with</p>	
--	--	--	--	--	--

				path coefficient (β) was - 0,093 and p-value < alpha (0,509>0.05)	
6	Winda Armeinita Wulandari (2021)	Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Spiritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manager	Kuantitatif	Variabel kecerdasan emosional (X1) berpengaruh signifikan atau berpengaruh positif terhadap kinerja manajer (Y3) dengan nilai sig.0.001. Variabel kecerdasan spiritual (X2) berpengaruh signifikan atau berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional (Y1) dengan nilai sig.0.000.	Variabel penelitian dan studi kasus pada penelitian
7	Siti Masitoh (2018)	Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan	Kuantitatif	secara parsial kecerdasan emosional dan kecerdasan	.Variabel penelitian dan lokasi penelitian

		<p>spiritual terhadap kepuasan kerja melalui kineja sebagai variabel intervening (Mediasi)</p>		<p>spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan, serta berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja. Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kinerja karyawan mampu memediasi hubungan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kepuasan kerja.</p> <p>Saran dari penelitian ini yaitu peusahaan hendaknya mengadakan pelatihan untuk</p>	
--	--	--	--	---	--

				meningkatkan kecerdasan emosional dan spiritual mengingat pentingnya kedua variabel tersebut dalam mempengaruhi tingkat kinerja serta kepuasan kerja karyawan.	
8	Naning Kristiyana (2019)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Self Efficacy dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai BPR Rasuna Ponorogo	kuantitatif	.Kecerdasan emosional sebagai variable X1 secara keseluruhan memiliki grand mean sebesar 3,72 yang memberikan kesimpulan bahwa pegawai BPR Rasuna Ponorogo memiliki kecerdasan emosional yang baik saat bekerja. Self efficacy sebagai variable	.Variabel Penelitian dan lokasi penelitian

				<p>X2 memiliki grand mean sebesar 3,48 yang memberikan kesimpulan bahwa pegawai BPR Rasuna Ponorogo memiliki self efficacy kepercayaan diri pada pekerjaannya dengan baik.</p> <p>Variabel motivasi kerja (Z) menunjukkan grand mean sebesar 3,63 sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai BPR Rasuna Ponorogo memiliki motivasi yang baik saat bekerja.</p> <p>Kepuasan kerja sebagai variable (Y) menunjukkan grand mean</p>	
--	--	--	--	--	--

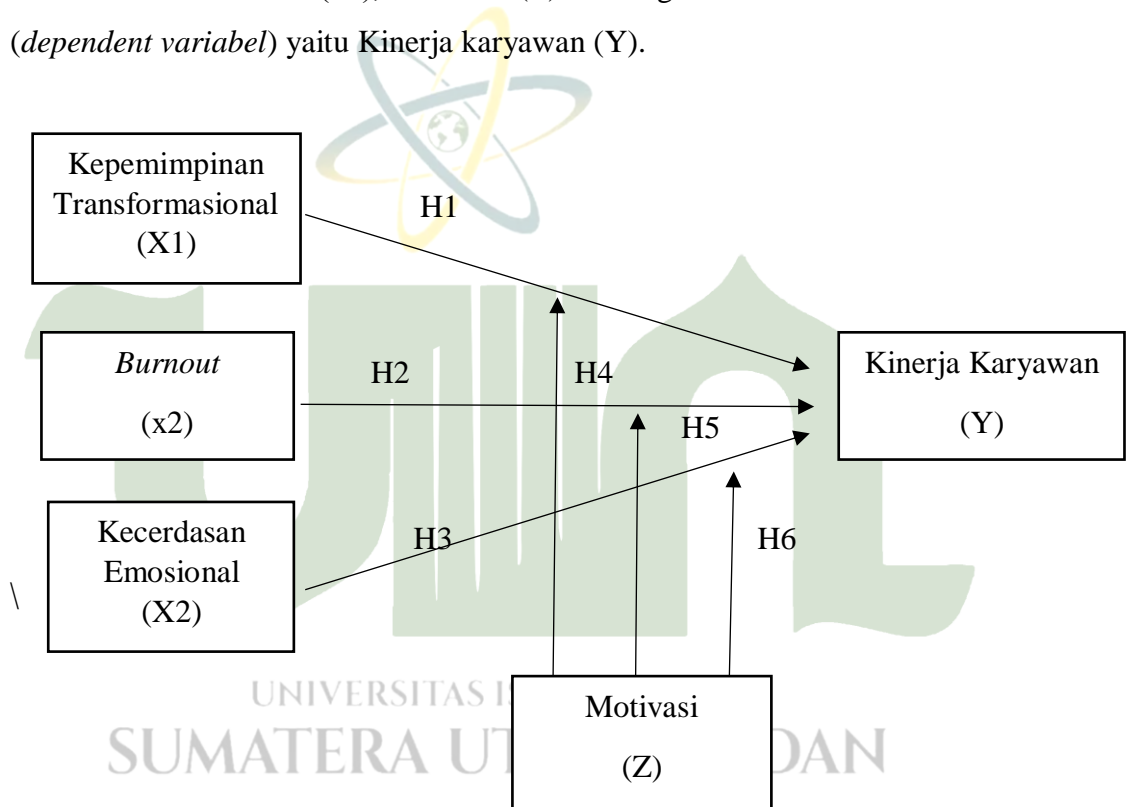
				sebesar 3,43 yang dapat disimpulkan bahwa pegawai BPR Rasuna Ponorogo memiliki kepuasan kerja yang baik saat bekerja	
9	Dhelano Roosel Arnesena (2021)	The Influence of Transformational Leadership, Competence, and Compensation on Performance with Work Motivation as Intervening Variables: Case Study of PNM Mekaar Region Bogor	Kuantitatif	Transformational leadership has a significant positive effect on employee performance. Results for the Bogor region: C.R. of 8.034 > 1.967 and p value of 0.000 < 0.05. Then H3 is accepted so that it can be concluded that transformational leadership has a positive and significant effect on the performance of	Lokasi penelitian

				employees of PNM Mekaar Region Bogor	
10	Al-Amin (2020)	Employee Engagement Dan Kinerja Pegawai, Suatu Analisis Mediasi Dengan Antecedent Kecerdasan Emosional Dan Servant Leadership	Kuantatif	pentingnya untuk meningkatkan kecerdasan emosional, servant leadership dan employee engagement dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kemampuan pegawai mengelola emosi, mengendalikan diri dan menjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja baik ditempat kerja maupun dalam kehidupan bermasyarakat	.Lokasi penelitian dan Variabel penelitian

G. Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis memuat pokok-pokok pemikiran yang akan menggambarkan dari sudut mana suatu masalah akan disoroti peneliti yang dihasilkan dari penelitian-penelitian teori relevan yang digunakan dalam penelitiannya (Rahmani, 2020).

Berdasarkan penjabaran landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat disusun suatu kerangka penelitian yaitu variable bebas (*Independent Variabel*) yang meliputi Kepemimpinan Transformasi (X_1), *Burnout* (X_2), Kecerdasan Emosional (X_3), Motivasi (Z). Sedangkan untuk variabel terkait (*dependent variabel*) yaitu Kinerja karyawan (Y).



Gambar 2.1

Kerangka Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji secara empiris Kepemimpinan Transformasional, *Burnout* dan Kecerdasan Emosional terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial. Selain itu menjadikan variabel motivasi sebagai variabel moderating untuk memperkuat atau memperlemah antara variabel dependen dan variabel independent.

H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam kalimat. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah pernyataan mengenai hubungan antara lima variabel dari penelitian ini. Adapun hipotesis yang diajukan penulis adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2007):

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional mencerminkan sosok pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya serta memberikan perhatian dalam pengembangan diri masing-masing karyawan

Ho : Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan

Burnout adalah kelelahan yang dialami oleh seorang individu yang disebabkan karena adanya tuntutan-tuntutan dan tekanan- tekanan yang diterima dalam jangka waktu yang panjang. Kelelahan tersebut dapat berupa kelelahan fisik, mental dan emosional individu yang dapat menyebabkan adanya penurunan kinerja dan gangguan pada pencapaian tujuan

Ho : *Burnout* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2: *Burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan

kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk membaca dan memahami orang lain, dan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pengaturan dan penggunaan emosi

Ho : Kecerdasan Emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3: Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Peran Motivasi dalam memoderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan mampu mendorong bawahannya agar lebih inovatif dan kreatif, dan hal ini menjadi sangat efektif dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian gaya kepemimpinan merupakan suatu model kepemimpinan yang berciri khusus dan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dari seorang pemimpin untuk mewujudkan tujuan dari seorang pemimpin untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

Ho : Motivasi tidak Berpengaruh dalam Memoderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

H5: Motivasi Berpengaruh dalam Memoderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

5. Peran Motivasi Memoderasi *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan

Burnout adalah istilah psikologi yang digunakan untuk menggambarkan perasaan kegagalan dan kelesuan akibat tuntutan yang terlalu membebani tenaga dan kemampuan seseorang

Ho: *Burnout* tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Moderating

H6: *Burnout* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Moderating

6. Peran Motivasi Memoderasi Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan

Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami emosi secara akurat, menilai, dan mengungkapkannya; menggunakan emosi untuk memandu proses berfikir; memahami emosi dan pengetahuan tentang emosi; serta mengelola emosi sehingga menunjang pertumbuhan emosional dan intelektual

Ho : Kecerdasan Emosional tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating

H7: Kecerdasan Emosional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating

