

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian sekarang ini. Maka dalam tinjauan Pustaka ini peneliti mencantumkan beberapa penelitian terdahulu

##### **2.1.1. Thoni Setyo Prabowo, Noermijati, Dodi Wirawan Irawanto (2018)**

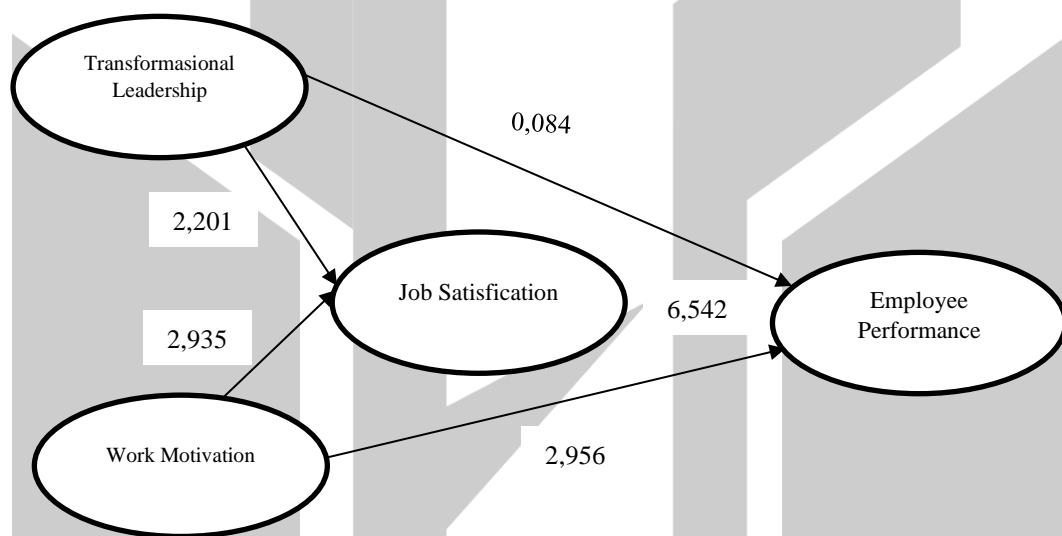
Penelitian dari Thoni Setyo Prabowo, Noermijati, Dodi Wirawan Irawanto (2018) yang berjudul "*The Effect Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction*". Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan 78 karyawan Hotel Kartika Graha Malang di Indonesia. Penelitian ini menerapkan analisis kuantitatif dengan menggunakan explanatory study. Data dianalisis dengan menggunakan PLS untuk uji signifikan dan uji Sobel untuk uji mediasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan terdapat hasil bahwa kepemimpinan transformasional membangun hubungan yang tidak positif terhadap dengan kinerja pekerjaan, kepemimpinan transformasional membangun hubungan positif terhadap kepuasan kerja.

Persamaan:

1. Penelitian ini sama-sama bersifat kuantitatif
2. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini sama-sama menggu
3. nakan teknik PLS

Perbedaan:

1. Responden penelitian yaitu di bagian pemasaran PT XYZ secara khusus sedangkan responden penelitian secara umum Karyawan Milenial di Jawa Timur
2. Perbedaan pada penelitian terdahulu terdapat variabel motivasi sedangkan penelitian ini tidak menggunakan variabel motivasi



Sumber : Thoni Setyo Prabowo *et al* (2018)

### Gambar 2. 1

Kerangka pemikiran Thoni Setyo Prabowo *et al* (2018)

#### 2.1.2. Welly Nuansa Adri, Susi Evanita, Dina Patrissia (2019)

Penelitian dari Welly Nuansa Adri, Susi Evanita, Dina Patrissia (2019) yang berjudul “*The Influence of Transformational Leadership Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediating Variable in Ibnu Sina Hospital in West Sumatera*”. Penelitian ini penduduknya adalah seluruh karyawan tetap di Rumah Sakit Ibnu Sina di Sumatera Barat, sedangkan sampel sebanyak 262 responden yang diteliti menggunakan rumus Sugiono. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner. Untuk pengujian

analisis menggunakan uji validitas dan reliabilitas serta menggunakan analisis jalur, serta pengolahan data menggunakan model SPSS terbaru.

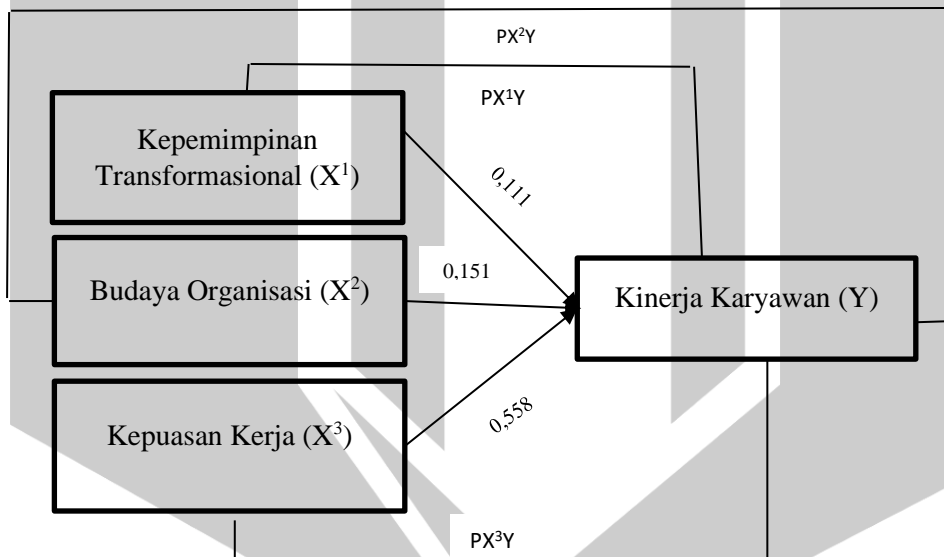
Berdasarkan penelitian yang dilakukan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional membangun hubungan positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan:

1. Penelitian ini sama-sama bersifat kuantitatif
2. Terdapat variabel yang sama yaitu variabel kepemimpinan transformasional, kinerja pekerjaan, dan kepuasan kerja

Perbedaan:

1. Lokasi penelitian ini berada Sumatera Barat sedangkan penelitian ini berada di Jawa Timur
2. Pada penelitian terdahulu ini menggunakan teknik SPSS sedangkan penelitian ini menggunakan PLS



Sumber : Welly Nuansa Adri, Susi Evanita, Dina Patrissia (2019)

**Gambar 2. 2**

Kerangka pemikiran Welly Nuansa Adri, Susi Evanita, Dina Patrissia (2019)

### 2.1.3. Seyawash Ferozi, Yongjin Chang (2021)

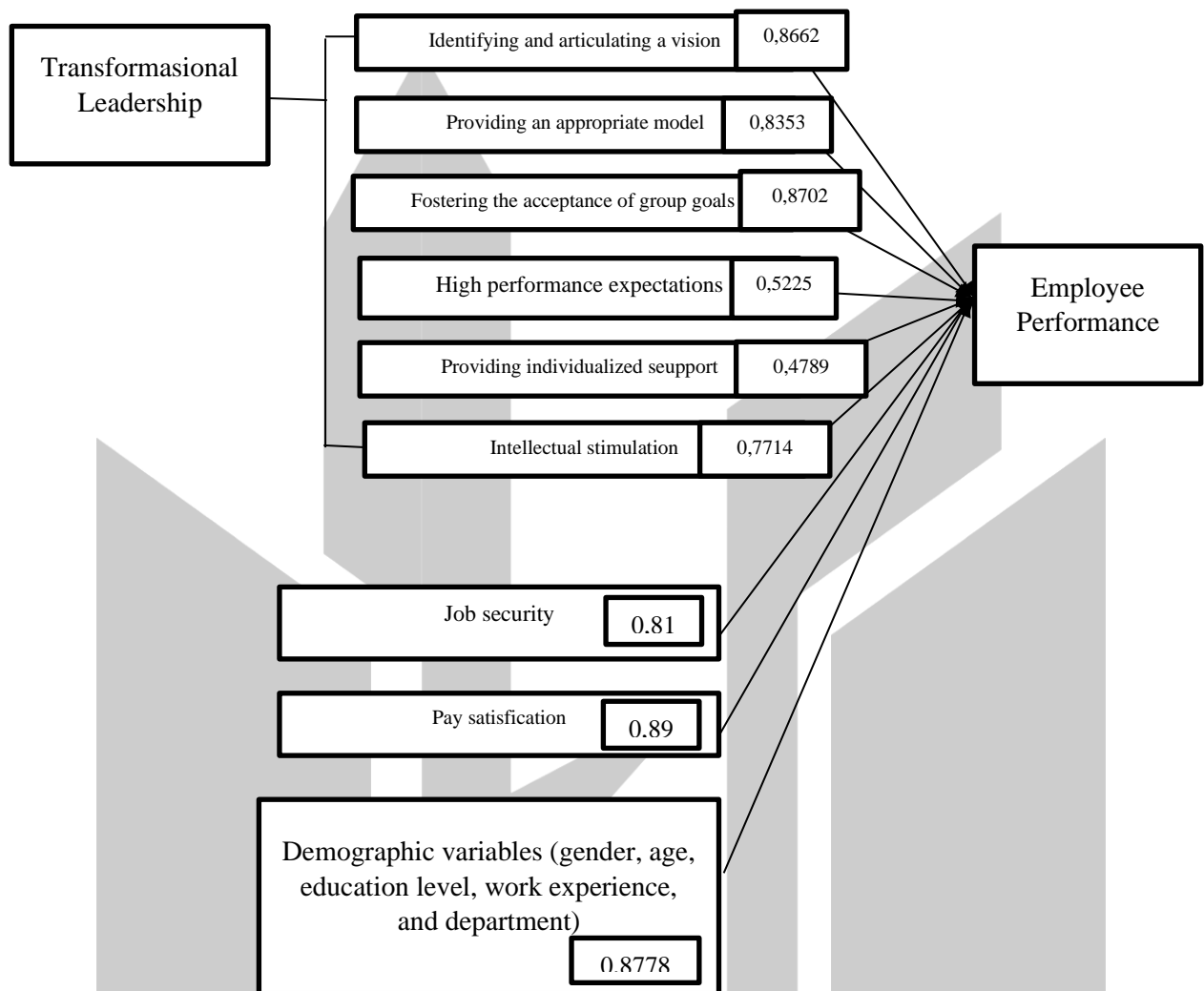
Penelitian dari Seyawash Ferozi, Yongjin Chang (2021) yang berjudul “*Transformational Leadership And Its Impact On Employee Performance: Focus On Public Employees In Afghanistan*”. Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan 150 karyawan pada posisi manajemen tingkat rendah dan menengah di Kementerian Pekerjaan Umum di Kabul Afghanistan. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis OLS. Berdasarkan penelitian yang dilakukan terdapat hasil bahwa dua dimensi kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan :

1. Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama bersifat kuantitatif
2. Terdapat variabel yang sama yaitu variabel transformasional dan variabel kinerja karyawan

Perbedaan :

1. Perbedaan dari penelitian ini yaitu lokasi dari penelitian terdahulu berada di Kabul Afghanistan sedangkan penelitian yang sekarang berada di Jawa Timur.
2. Perbedaan dari penelitian terdahulu menggunakan teknik OLS sedangkan penelitian sekarang menggunakan teknik PLS.



Sumber : Seyawash Ferozi, Yongjin Chang (2021)

### Gambar 2. 3

Kerangka pemikiran Seyawash Ferozi, Yongjin Chang (2021)

#### 2.1.4. Agus Arijanto (2021)

Penelitian dari Agus Arijanto (2021) yang berjudul “*The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organization Commitment on Employee Job Satisfaction in Small Medium Enterprise of Automotive Service*”. Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan sebanyak 90 karyawan PT. Heriromadiali. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan teknik analisis karakteristik responden menggunakan *Statistical Package For The Social Sciences (SPSS)* dan metode analisis data

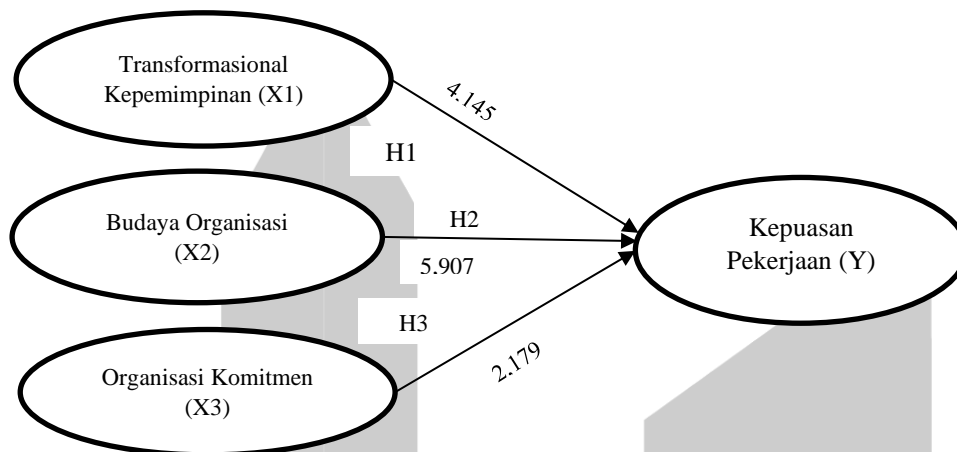
menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan usaha kecil menengah jasa otomotif.

Persamaan :

1. Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang sama-sama menggunakan kuantitatif
2. Terdapat variabel yang sama pada penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja

Perbedaan :

1. Perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu penelitian terdahulu berlokasi di PT. Heriromadiali sedangkan untuk penelitian sekarang berlokasi di Jawa Timur
2. Perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu penelitian terdahulu menggunakan metode teknik analisis SPSS dan teknik PLS sedangkan untuk penelitian sekarang hanya menggunakan metode teknik analisis PLS.



sumber : Agus Arijanto (2021)

**Gambar 2. 4**

Kerangka pemikiran Agus Arijanto (2021)

**Tabel 2. 1**

Ringkasan penelitian terdahulu

Nama & Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian	Sumber
Thoni Setyo Prabowo, Noermijati, Dodi Wirawan Irawanto (2018)	<i>"The Effect Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction"</i> .	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja karyawan, Kepuasan Kerja	78 Karyawan Hotel Kartika Graha Malang Di Indonesia	Metode Uji Sobel, Analisis Jalur	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja  Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan  Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	(Prabowo et al., 2018)
Welly Nuansa Adri, Susi Evanita, Dina	<i>"The Influence of Transformational Leadership Organizational Culture on"</i>	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja	262 Responden yang bekerja di Rumah Sakit Ibnu	Analisis Jalur-SPSS	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan	(Adri et al., 2019)

Nama & Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian	Sumber
Patrissia (2019)	<i>Employee Performance with Job Satisfaction as Mediating Variable in Ibnu Sina Hospital in West Sumatera</i> ”.	karyawan, kepuasan kerja	Sina Sumatera Barat		<p>terhadap kepuasan kerja</p> <p>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p> <p>Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p> <p>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p> <p>Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p> <p>Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Rumah Sakit Ibnu Sina Sumatera Barat memiliki hubungan yang searah</p>	
Seyawash Ferozi, Yongjin Chang (2021)	<i>“Transformational Leadership And Its Impact On Employee Performance: Focus On Public Employees In Afghanistan”</i> ”.	Kepemimpinan transformasional, mempekerjakan kinerja, organisasi publik	150 karyawan pada posisi manajemen tingkat rendah dan menengah di Kementerian Pekerjaan Umum di	Regresi Linear Berganda-SPSS	Dua dimensi kepemimpinan transformasional mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, dan stimulasi intelektual secara statistik signifikan dan berhubungan positif dengan	(Ferozi & Chang, 2021)



Nama & Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian	Sumber
			Kabul, Afghanistan		kinerja karyawan. keamanan kerja sangat signifikan dan terkait dengan kinerja karyawan	
Agus Arijanto (2021)	<i>“The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organization Commitment on Employee Job Satisfaction in Small Medium Enterprise of Automotive Service”.</i>	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja	90 karyawan yang bekerja di PT. Heriromadiali.	Uji Skala Likert, Uji Validitas Konvergen, Uji Reliabilitas, Uji Rata-Rata Variance Extracte	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Usaha Kecil Menengah Jasa Otomotif	(Arijanto, 2021)

## 2.2. Landasan Teori

Landasan teori adalah dasar penyusunan hipotesis penelitian yang berupaya membuktikan kebenaran teori, mengembangkan teori, atau menghasilkan teori atau pengetahuan yang baru. Landasan teori ini bisa ditemukan pada laporan karya ilmiah, proposal, maupun laporan penelitian lainnya.

### 2.2.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan telah dikaitkan dengan hasil kerja selama beberapa tahun. Menggunakan pandangan berdasarkan sumber daya, para-peneliti mengidentifikasi gaya yang paling cocok untuk meningkatkan produktivitas (Gbarara et al., 2020). Kemampuan seorang pemimpin untuk berkolaborasi dengan atau melalui orang lain untuk mengubah sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang berarti

dengan menetapkan target pencapaian dikenal sebagai kepemimpinan transformasional (Danim, 2003) dalam jurnal Santi Rimadias (2022). Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan wawasan kreatif, ketekunan, energi, intuisi, dan kepekaan karyawan untuk mencapai tujuan atau keinginan organisasi dan memiliki dampak yang luar biasa pada karyawan tersebut (Prabowo et al., 2018). Praktik kepemimpinan transformasional melibatkan peserta yang terlibat dengan cara yang dapat dipercaya, memusatkan perhatian pada kesamaan antara mereka dan peserta, dan mengartikulasikan visi organisasi masa depan yang realistis. Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah strategi yang digunakan oleh para pemimpin untuk menginspirasi orang untuk berinovasi dalam memecahkan masalah, mengenali pertumbuhan mereka sendiri sebagai pemimpin, dan mengembangkan potensi mereka sendiri. Pengikut (bawahan) mencapai tujuan bersama dan mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi.

Menurut indikator kepemimpinan transformasional :

- 1) *Idealized Influence*, yang digambarkan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan percaya diri dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized Influence* ini mengandung makna pembagian risiko, melalui pertimbangan kebutuhan yang berujung pada kebutuhan pribadi dan moral perilaku etis.
- 2) *Inspirational Motivation*, yang dicerminkan adalah perilaku seorang pemimpin yang dapat menjadikan dirinya inspirasi bagi karyawannya dan selalu memotivasi. Karakter seorang pemimpin yang memiliki standar tinggi akan tetapi mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut . Karakter

seperti ini akan membangkitkan optimisme dan antitrust yang tinggi dari karyawan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional selalu menginspirasi dan memotivasi karyawannya.

- 3) *Intellectual stimulation*, yang dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin harus mencirikan siapa yang mampu mendorong karyawannya untuk memecahkan masalah secara cermat dan rasional. Selain itu, ini karakter mendorong karyawan untuk menentukan cara baru yang lebih efektif untuk memecahkan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong karyawan untuk menjadi kreatif dan inovatif.
- 4) *Individualized Consideration*, yang digambarkan oleh seorang pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan dan kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya.

Terdapat indikator lain dalam pengukuran kepemimpinan transformasional berdasarkan penelitian (Sulistyawati et al., 2022).

- 1) Kharisma (*idealized influence*) merupakan sikap pemimpin yang dihormati oleh para karyawan karena dianggap sebagai orang yang memiliki kesempatan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa.
- 2) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) merupakan sikap mempengaruhi karyawannya untuk dapat berusaha menjadi inovatif dan kreatif.
- 3) Perhatian individu (*individualized consideration*) merupakan pemimpin yang memperhatikan apa yang dibutuhkan serta memberi karyawan bantuan untuk maju dan berkembang serta memperlakukan mereka selayaknya individu tidak hanya sebagai karyawan.

- 4) Motivasi inspirasi (inspirational motivation) merupakan untuk menginspirasi para pengikutnya dengan memberi motivasi dan tantangan yang dapat membangunkan semangat kerja tim, sikap optimis tinggi di lokasi kerja dengan perkataan dan tindakan apa yang menjadi harapan dalam kerja dan kerja sama.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator menurut (Prabowo et al., 2018)

### **2.2.2. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan mengacu pada sejauh mana suatu kegiatan, kebijakan atau program untuk mengimplementasikan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi atau organisasi yang ingin dicapai di bawah organisasi *strategy*. Kinerja Pekerjaan dikonseptualisasikan sebagai kemampuan individu untuk melakukan aktivitas yang melekat pada fungsinya, menggunakan sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikannya Jamal (2007) dalam (Moreira et al., 2022). Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja organisasi itu sendiri dalam mengelola sumber daya yang ada. Brown & Arendt (2010) dalam (Prabowo et al., 2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan yang ada dalam organisasi. Untuk mengukur kinerja pegawai mengacu pada pendapat Brown & Arendt (2010) dalam (Prabowo et al., 2018) karena dalam penelitian ini kinerja pegawai diukur dengan mengembangkan item penelitian yang dapat dipertanggung jawabkan yang mengukur kinerja pegawai khususnya di bidang jasa. Untuk mendorong pertumbuhan organisasi yang lebih tinggi, kinerja karyawan dinilai sangat penting Fong & Snape (2015) dalam (Riyanto et al., 2021). Tenaga kerja Karayawan yang terfokus sangat penting untuk

mencapai tujuan bisnis dan menggagalkan daya saing. Prestasi kerja dinilai secara kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja pegawai akan sangat baik jika memiliki keterampilan yang tinggi dan memiliki harapan masa depan yang lebih baik (Pancasila et al., 2020).

Menurut (Adri et al., 2019) Indikator Kinerja Karyawan :

- 1) Job Quality (Kualitas Pekerjaan) adalah Kriteria dan standar yang secara tegas mengacu dan berhubungan dengan pengadaan, produksi, dan penjaminan mutu.
- 2) Job Quantity (Kuantitas Pekerjaan) adalah Unit output untuk mengukur jumlah pekerjaan atau tugas yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.
- 3) Job Time (Waktu Pekerjaan) adalah Jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau proyek pekerjaan

Terdapat indikator penelitian yang lain dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut (Syahmirza & Prawitowati, 2022).

1. Kinerja Tugas adalah hubungan antara hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dengan tujuan, standar, atau ekspektasi yang ditetapkan untuk tugas atau pekerjaan yang mereka lakukan.
2. Kinerja Adaptif adalah kinerja yang mengacu pada kemampuan dan efektivitas karyawan dalam menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan, tantangan, dan situasi yang beragam dilingkungan kerja.
3. Kinerja Kontekstual adalah kinerja yang merujuk pada kontribusi dan partisipasi mereka diluar tugas utama yang secara langsung mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator menurut (Adri et al., 2019)

### **2.2.3. Kepuasan Kerja**

Hal terpenting yang dimiliki setiap orang dalam kehidupan kerja mereka adalah tujuan mereka. Setiap pekerja memiliki karakteristik yang unik, sehingga terdapat perbedaan tingkat upaya kerja dan potensi perbedaan tingkat tersebut. Bagi organisasi, kepuasan kerja karyawan harus mendapat perhatian dan pemenuhan ini terutama menjadi tugas pimpinan organisasi. Kepuasan kerja adalah faktor individu dan sarana bagi karyawan untuk mencapai produktivitas kerja. Maka dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, faktor kepuasan kerja memberikan keuntungan bagi organisasi atau perusahaan, karyawan, bahkan bagi masyarakat menurut Ramli dan Soelton (2018) dalam (Arijanto, 2021). Pemahaman kepuasan kerja menjadi sangat penting, upaya peningkatan kinerja pegawai tidak lepas dari perhatian pimpinan dalam memberikan motivasi, serta kepuasan pegawai. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan perasaan positif terhadap pekerjaan yang tinggi pula. Kepuasan kerja dapat dianggap sebagai keadaan emosi yang menyenangkan yang berasal dari penilaian individu terhadap pekerjaan serta pengalaman kerja berikut (Rimadias et. al., 2016) dalam (MUNFAQIROH et al., 2021). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan profesional merupakan reaksi emosional seorang pekerja yang berhubungan dengan pekerjaannya dan dapat mencakup kepuasan dan ketidakpuasan oleh karena itu, kondisi kerja akan menyebabkan karyawan menjadi tegang dan tidak fokus untuk menggunakan kemampuan bawaan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka.

Menurut (Arijanto, 2021) Indikator Kepuasan Kerja :

- 1) Kepuasan terhadap Gaji atau Upah merupakan salah satu aspek penting dalam evaluasi kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja secara keseluruhan.
- 2) Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri merupakan tingkat kepuasan atau kepuasan seseorang terhadap aspek-aspek pekerjaan yang mereka lakukan, termasuk tugas-tugas yang dilakukan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, peluang pengembangan, dan pencapaian pribadi.
- 3) Kepuasan terhadap Rekan Kerja merupakan tingkat kepuasan seseorang terhadap hubungan dan interaksi dengan rekan kerja di tempat bekerja dengan mencakup sejauh mana individu merasa terhubung, mendukung, dan berkolaborasi dengan rekan kerja mereka.
- 4) Kepuasan terhadap Promosi merupakan tingkat kepuasan terhadap peluang promosi di tempat kerja yang mencakup sejauh mana individu karyawan merasa diakui, dihargai, dan memiliki peluang untuk meningkatkan tanggung jawab, status, dan penghargaan dalam karir mereka.
- 5) Kepuasan terhadap Pengawasan Kerja merupakan kepuasan seseorang terhadap hubungan dan interaksi dengan atasan atau pengawas mereka di tempat bekerja yang mencakup persepsi individu tentang gaya pengawasan, komunikasi, dukungan, dan kepemimpinan atasan mereka.

Terdapat indikator lain untuk mengukur kepuasan kerja berdasarkan penelitian terdahulu (Fu et al., 2020).

- 1) *I frequently think about quitting this job* merupakan pendapat dari seorang pekerja atau karyawan yang mencerminkan ketidakpuasan atau kebahagiaan terhadap pekerjaan mereka.

- 2) *I am satisfied with the activities I perform every day* merupakan kondisi yang mencerminkan kepuasan seseorang karyawan terhadap pekerjaan atau rutinitas harian yang mereka lakukan.
- 3) *Generally speaking, I am very satisfied with this job* merupakan penilaian karyawan tentang pekerjaan yang berdasarkan pandangan keseluruhan atau gambaran dari pengalaman karyawan.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan mengacu pada penelitian (Fu et al., 2020)

### **2.3. Hubungan Antar Variabel**

Sub bab ini menjelaskan bagaimana hubungan antar variabel berdasarkan kajian teori ataupun kajian empiris yang dikaji sebelumnya. Penjelasan tersebut sebagai dasar dalam menyusun kerangka pemikiran

#### **2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Sikap kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan seluruh potensi atau kelebihan dengan senang hati. Pemimpin ini mampu memperkuat ikatan emosional dengan para bawahannya, sehingga menciptakan kelayaitasan dan komitmen tinggi pada tempat kerjanya. Dengan sikap pemimpin yang seperti ini mampu membuat karyawan sadar pekerjaannya menjadi lebih bermakna dan membuat rasa puas terhadap pekerjaannya meningkat. Pemimpin transformasional akan memperhatikan kebutuhan pengembangan diri karyawan, dan membantu dengan melihat masalah dengan cara baru, serta menciptakan rasa senang dan inspirasi bawahan untuk bekerja keras mencapai



tujuan bersama (Sulistiyawati et al., 2022). Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan karena indikator seperti kharisma, inspirasional, perhatian individu dan stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasakan tekanan, sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin.

Hasil penelitian Yuliantoro (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

### **2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

(Wicaksana & Rachman, 2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pemimpin dapat memengaruhi bawahannya, dengan cara memberikan perhatian dan motivasi, agar tujuan organisasi dapat tercapai. Pernyataan ini juga didukung oleh Kurniawati dan Sariyathi (2015) bahwa bila seorang pemimpin memperlakukan karyawan dengan hormat dan memberikan penghargaan kepada bawahannya maka mereka akan merasa puas atas pekerjaan yang dilakukannya.

Hasil beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional atasan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui teladan yang ditampilkan, dorongan motivasi serta perhatian individu yang menyebabkan karyawan menjadi merasa diperhatikan, akibatnya karyawan merasa puas. Penelitian yang dilakukan oleh (Prabowo et al., 2018) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibun (2016) seseorang akan cenderung bekerja penuh semangat jika kepuasannya dalam bekerja dapat diperoleh dari pekerjaan yang ia lakukan sehingga hal ini mampu menjadi faktor pendorong tingkat moralitas karyawan, kedisiplinan, serta prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Karyawan yang puas adalah karyawan yang produktif. Jika karyawan memandang pekerjaannya secara positif maka karyawan akan bekerja dengan lebih baik sehingga akan meningkat kinerjanya. Hasil dari uji hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Hasil penelitian Welly Nuansa Adri et al.,(2019) membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya secara umum kepuasan karyawan yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

### **2.3.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

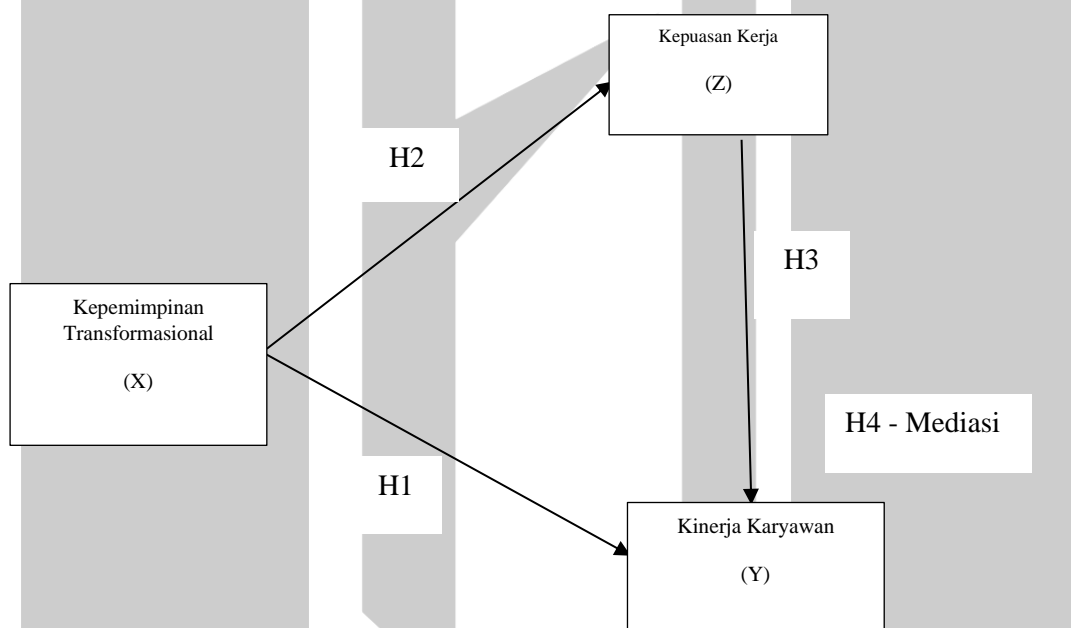
#### **Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan terdapat kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Peningkatan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga kinerja karyawan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kurniawan, dkk (2013) dalam jurnal Welly Nuansa Adri *et al.*,(2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian Kovjanic, dkk

(2013) dalam jurnal Welly Nuansa Adri *et al.*, (2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Artinya, ketika kepemimpinan transformasional dapat dipahami dengan baik oleh anggota, maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

#### 2.4. Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini melihat dari sisi kinerja karyawan milenial yang ada di Jawa Timur diukur dari seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dengan dimediasi oleh kepuasan kerja



**Gambar 2. 5**  
Kerangka Penelitian

## 2.5. Hipotesis penelitian

H1= Kepemimpinan Transformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H2= Kepemimpinan Transformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H3= Kepuasan Kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H4= Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan