

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan dengan tujuan menganalisis beberapa faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

2.1.1 Adnan M.Rawashdeh, Malek Elayan, Mohamed Dawood & Mohammad H.Sakeh (2020)

Penelitian ini berjudul “*Job Satisfaction as a mediator between Transformasional Leadership and Employee Performance Evidence from a Developing Country*” yang diterbitkan dalam *Management Science Letters* Vol 10 tahun 2020 di Yordania. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada sektor telekomunikasi di Yordania. Tujuan dari penelitian ini untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan dapat meningkatkan kinerja mereka, khususnya di sektor telekomunikasi di Yordania. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari karyawan tiga perusahaan di sektor telekomunikasi Yordania, dengan total tenaga kerja sekitar 3.400 orang. Di antara populasi ini, 400 kuesioner didistribusikan dan 278 kuesioner yang dikumpulkan dianggap cocok untuk analisis akhir, menghasilkan tingkat respon sebesar 70%. Peneliti menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk menguji hipotesis penelitian, digunakan analisis model struktural yang

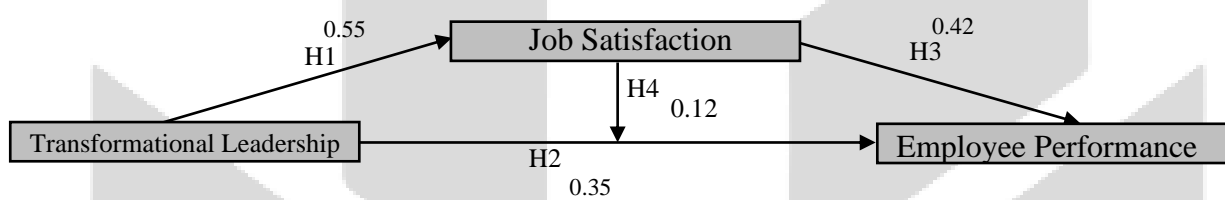
menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang bersifat inspiratif dan memberikan dukungan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, pendekatan kepemimpinan ini tidak hanya memotivasi karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan hasil kerja mereka.
3. Kepuasan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan kata lain, tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka.
4. Penelitian ini juga mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan

kerja karyawan, dan peningkatan kepuasan kerja tersebut selanjutnya berdampak positif pada kinerja mereka. Dengan demikian, peran kepuasan kerja menjadi penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja karyawan.

Kerangka penelitian terdahulu diperlihatkan melalui gambar berikut ini.



Sumber: Adnan M.Rawashdeh, Malek Elayan, Mohamed Dawood & Mohammad H.Sakeh (2020)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian (Rawashdeh et al., 2020)

Persamaan:

1. Menggunakan Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.
2. Variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.
3. Variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.
4. Peneliti terdahulu dan penelitian saat ini menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk mengolah data.
5. Peneliti terdahulu dan penelitian saat ini menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data.

Perbedaan:

1. Peneliti terdahulu menggunakan metode analisis demografis, sedangkan penelitian ini menggunakan metode analisis teoritis.
2. Objek penelitian saat ini adalah karyawan PT. Jasamarga (Persero) Cabang Surabaya-Gempol, sedangkan objek peneliti terdahulu adalah karyawan Telekomunikasi di Yordania.
3. Peneliti terdahulu bertujuan untuk mengembangkan literatur akademik dengan meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional di sektor Telekomunikasi Yordania, sedangkan penelitian sekarang berfokus pada implikasi praktis bagi PT. Jasamarga dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional.

2.1.2 Elhadi Mohamed Ibrahim, Osamalsaacb (2020)

Penelitian ini berjudul “*The Effect of Transformational Leadership, Job Happiness and Organization Innovation on Employee Performance within Public Sector Organization in Dubai*” yang diterbitkan dalam *The Mattingley Publishing* Vol 54 No 4 Tahun 2020 di Malaysia. Penelitian ini bertujuan untuk lebih memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks organisasi dan bagaimana kepemimpinan dapat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inovatif. Responden penelitian ini berjumlah 686 orang yang menjawab dengan total 702 kuesioner yang disebar, sehingga menghasilkan tingkat respon yang sangat tinggi yakni 97%. Responden berasal dari 28 organisasi pemerintah di Dubai. Peneliti menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui aplikasi *Partial Least Squares*

(PLS), selain itu peneliti juga menggunakan pengukuran skewness dan kurtosis untuk memastikan normalitas distribusi data.

Hasil penelitian ini menunjukkan:

1. Kepemimpinan transformasional dan inovasi dalam organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong terciptanya inovasi di dalam organisasi. dengan pendekatan yang inspiratif dan kolaboratif, pemimpin tersebut mampu memotivasi anggota tim untuk berpikir kreatif dan berkontribusi dalam pengembangan ide-ide baru.
2. Kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan kerja karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang bersifat transformasional berperan penting dalam meningkatkan kebahagiaan kerja di kalangan karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Dengan memberikan inspirasi dan dukungan, kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan emosional karyawan.
3. Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang kuat terhadap peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Pemimpin yang menggunakan pendekatan ini cenderung mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan

untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Dengan menciptakan visi yang jelas dan memberikan dukungan serta umpan balik yang konstruktif, kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian hasil yang lebih baik.

4. Inovasi organisasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa penerapan inovasi dalam suatu organisasi secara substansial berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Ketika organisasi menggunakan pendekatan inovatif, mereka menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan beradaptasi dengan perubahan. Dengan adanya inovasi yang relevan, karyawan dapat lebih efektif dalam menyelesaikan tugas mereka, yang pada waktunya berdampak positif terhadap hasil kerja.
5. Kebahagiaan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kebahagiaan yang dialami karyawan memiliki dampak yang substansial terhadap kinerja mereka. Ketika karyawan merasa bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Kebahagiaan kerja menciptakan suasana yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat, yang pada waktunya berkontribusi terhadap peningkatan hasil kerja secara keseluruhan.
6. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi organisasi, yang berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformasional memainkan peran penting dalam mendorong inovasi di dalam organisasi. Ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan ini, mereka tidak hanya menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan pengembangan ide baru, tetapi juga meningkatkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan berinovasi. Inovasi yang dihasilkan dari kepemimpinan transformasional ini, pada waktunya akan berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

7. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan kerja, yang berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu di tempat kerja. Selain itu, inovasi organisasi berfungsi sebagai mediator dalam hubungan ini. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kebahagiaan kerja karyawan, tetapi juga mendorong terciptanya inovasi di dalam organisasi.

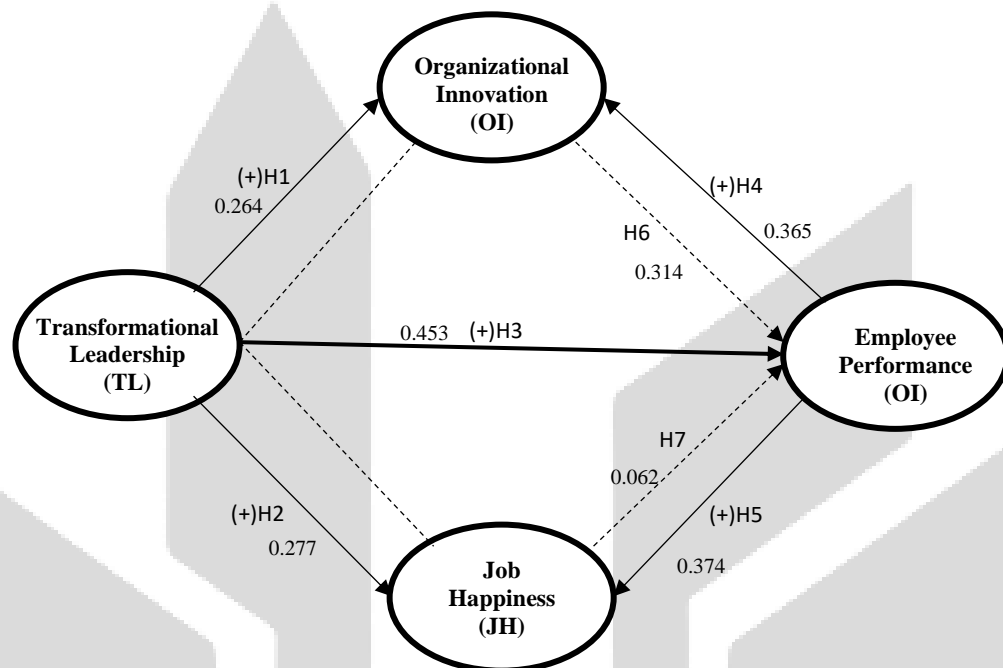
Persamaan:

1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
2. Topik penelitian membahas tentang kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap kinerja karyawan
3. Peneliti terdahulu dan penelitian saat ini menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data.
4. Peneliti terdahulu dan penelitian saat ini menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk mengolah data.

5. Peneliti terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama mempertimbangkan faktor organisasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Perbedaan:

1. Peneliti terdahulu menggunakan variabel mediasi inovasi organisasi dan kebahagiaan kerja, sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel mediasi kepuasan kerja.
2. Objek penelitian saat ini adalah karyawan PT. Jasamarga (Persero) Cabang Surabaya-Gempol, sedangkan objek peneliti terdahulu adalah karyawan Pemerintah di Dubai.
3. Secara pendekatan teoritis penelitian terdahulu berbasis pada penelitian global dan membahas kepemimpinan transformasional dalam konteks pemerintahan dan inovasi organisasi, sedangkan penelitian saat ini mengacu pada penelitian dalam konteks bisnis dan manajemen sumber daya manusia di Indonesia.
4. Peneliti terdahulu bertujuan untuk menganalisis hubungan kepemimpinan transformasional, kebahagiaan kerja, dan inovasi organisasi terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Dubai, sedangkan tujuan penelitian saat ini untuk mengukur dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga serta memahami peran kepuasan kerja dalam hubungan tersebut.



Sumber : Elhadi Mohamed Ibrahim, Osamalsaacb (2020)

Gambar 2.2
Kerangka Penelitian (Mohamed Ibrahim^a & Isaac, 2020)

2.1.3 Salustiano Dos Reis Piedade (2021)

Penelitian ini berjudul *“The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Through Work Climate and Organizational Commitment”* yang diterbitkan dalam *Timor-Leste Journal of Business and Management* Vol 3 Tahun 2021. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan iklim kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 263 responden yang dipilih dari populasi sebanyak 765 karyawan di Kementerian Pendidikan Timor-Leste. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk alat pengumpulan data, yang digunakan untuk mengukur beberapa variabel antara

lain kepemimpinan transformasional, iklim kerja, komitmen kerja, dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan:

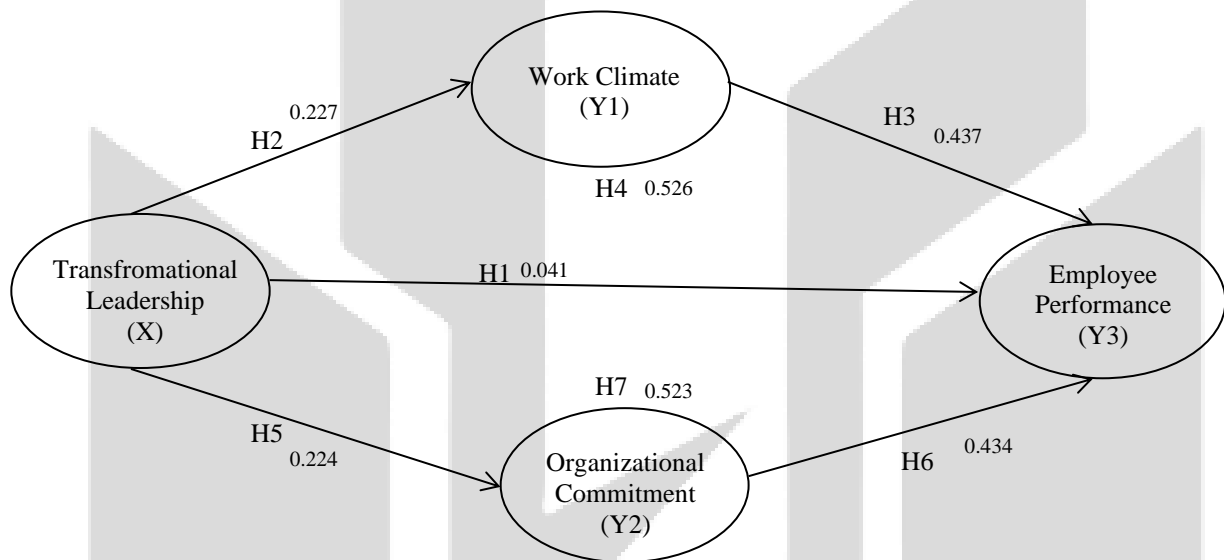
1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan, dengan p-value sebesar 0,500 yang menyebabkan hipotesis awal (H1) ditolak. Meskipun terdapat indikasi tidak cukup untuk dianggap signifikan secara statistik. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mungkin berkontribusi pada kinerja karyawan, faktor-faktor lain mungkin juga berperan penting dalam menentukan hasil tersebut.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja didukung dengan kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang dapat mendukung kinerja dan kepuasan kerja.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang baik dan suportif dapat berkontribusi secara langsung pada peningkatan kinerja individu, menciptakan suasana yang kondusif untuk produktivitas dan efektivitas di tempat kerja.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan iklim kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

karyawan. Meskipun pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional tidak signifikan, penelitian ini menunjukkan bahwa iklim kerja tetap berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Ini berarti kepemimpinan transformasional tidak secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, pengaruhnya dapat tercermin melalui perbaikan iklim kerja.

5. Hasil penelitian menunjukkan hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan kata lain, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi, mendorong rasa loyalitas dan keterlibatan yang lebih tinggi.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan kata lain, komitmen organisasi yang kuat dapat berkontribusi secara langsung pada peningkatan produktivitas dan efektivitas karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan berorientasi pada hasil.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut, meskipun pengaruh langsung dari kepemimpinan

transformatif tidak signifikan. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, pengaruhnya dapat terwujud melalui peningkatan komitmen organisasi.

Kerangka penelitian terdahulu diperlihatkan melalui gambar berikut ini.



Sumber : Salustiano Dos Reis Piedade (2021)

Gambar 2.3
Kerangka Penelitian (Piedade, 2021)

Persamaan:

1. Menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.
2. Peneliti terdahulu dan penelitian saat ini menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data.
3. Peneliti terdahulu dan penelitian saat ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menganalisis hubungan antar variabel.

Perbedaan:

1. Peneliti terdahulu menggunakan variabel mediasi iklim kerja dan komitmen organisasi, sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel mediasi kepuasan kerja.
2. Objek penelitian saat ini adalah karyawan PT. Jasamarga (Persero) Cabang Surabaya-Gempol, sedangkan objek peneliti terdahulu adalah Pegawai Negeri Sipil di tingkat nasional dan daerah dari Kementerian Pendidikan Timor-Leste.

2.1.4 Yudhistira Pradhipta Aryoko, Rezky Pramurindra, & Irawan Randikaparsa (2023)

Penelitian ini berjudul “*Transformational Leadership and Total Quality Management: How Does it Affect Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable?*” yang diterbitkan dalam *International Journal of Economics, Business and Accounting Research* Vol 7 Tahun 2023 di Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *total quality management* terhadap kinerja karyawan, dan untuk mengetahui peran mediasi dari kepuasan kerja dalam hubungan tersebut. Responden yang digunakan sebanyak 106 orang, responden tersebut diambil dari karyawan di PT. Royal Korindah. Penelitian ini menggunakan penelitian survei dengan pengumpulan data primer melalui penyebaran kuesioner, dengan menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui aplikasi *Partial Least Squares* (PLS).

Hasil penelitian ini menunjukkan:

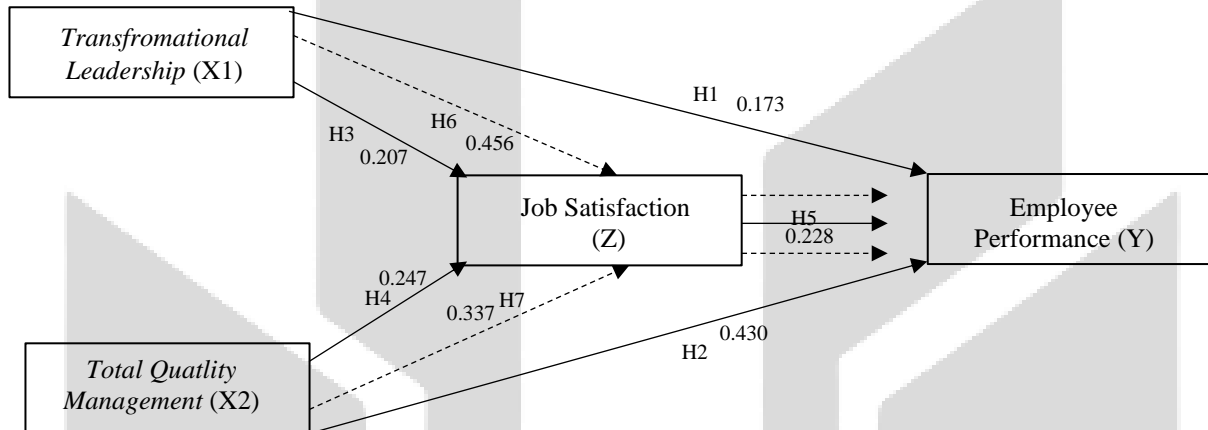
1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Dengan kata lain, pemimpin yang efektif dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik, meningkatkan produktivitas dan efektivitas di tempat kerja.
2. *Total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penerapan *total quality management* dapat secara positif mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini menegaskan bahwa pendekatan *total quality management* tidak hanya meningkatkan proses dan standar dalam organisasi, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja individu karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan produktif.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun ada indikasi hubungan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik.
4. *Total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *total*

quality management tidak hanya meningkatkan proses atau produk, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, menciptakan lingkungan yang lebih positif bagi karyawan.

5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan untuk mendorong hasil kerja yang optimal.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja tidak signifikan. Ini berarti meskipun kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja, efek tersebut tidak cukup kuat untuk berkontribusi secara signifikan pada peningkatan kinerja karyawan.
7. *Total quality management* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa *total quality management* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ini berarti dengan menerapkan prinsip-prinsip *total quality management*, organisasi dapat menciptakan

lingkungan kerja yang lebih memuaskan yang akan mendorong kinerja karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Kerangka penelitian terdahulu diperlihatkan melalui gambar berikut ini.



Sumber : Yudhistira Pradhirta Aryoko, Rezky Pramurindra, & Irawan Randikaparsa (2023)

Gambar 2.4
Kerangka Penelitian (Aryoko et al., 2023)

Persamaan:

1. Menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.
2. Peneliti terdahulu dan penelitian saat ini menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data.
3. Variabel Kepuasan Kerja sebagai mediasi.

Perbedaan:

1. Peneliti terdahulu menggunakan variabel *total quality management*, sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
2. Objek penelitian saat ini adalah karyawan PT. Jasamarga (Persero) Cabang Surabaya-Gempol, sedangkan objek peneliti terdahulu adalah karyawan di PT. Royal Korindah.

2.1.5 Irwan Pancasila, Siswoyo Haryono, & Beni Agus Sulisty (2020)

Penelitian ini berjudul "*Effect of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia*" yang diterbitkan dalam *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 7 No 6 Tahun 2020 di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Responden yang digunakan sebanyak 355 orang, responden tersebut diambil dari karyawan tetap PT. Bukit Asam Caol Mining Company. Penelitian ini menggunakan penelitian dengan penyebaran kuesioner kepada responden dan menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui aplikasi AMOS 22.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan:

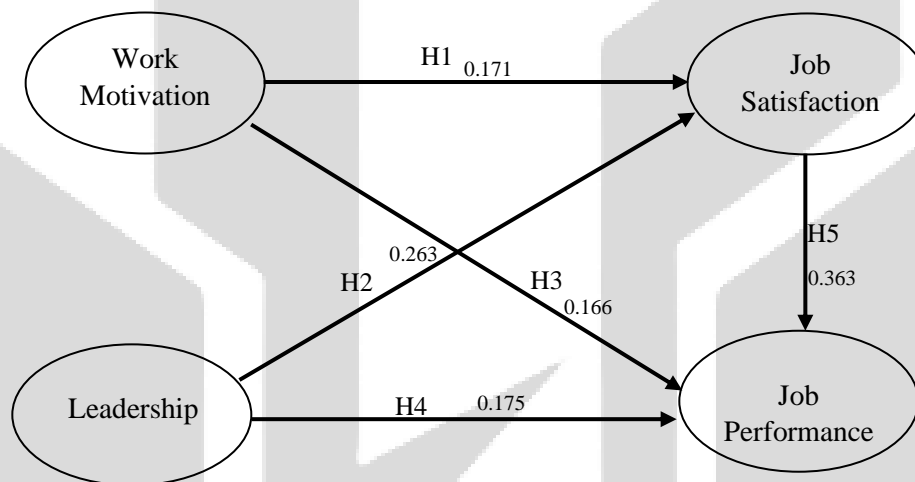
1. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang tinggi di tempat kerja secara signifikan berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa termotivasi, baik oleh faktor

internal maupun eksternal, mereka cenderung mengalami kepuasan yang lebih besar dalam peran mereka.

2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif memiliki dampak yang signifikan dan lebih besar terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Ini berarti pemimpin yang mampu memberikan dukungan, arahan, dan inspirasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan bagi karyawan.
3. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki individu, semakin baik pula hasil pekerjaan yang mereka capai. Dengan kata lain, motivasi kerja yang kuat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja. Secara keseluruhan, penelitian ini mendukung bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas pekerjaan karyawan.
4. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat secara langsung meningkatkan kinerja pekerjaan. Dengan kata lain, pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan yang tepat akan mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pekerjaan. Ini berarti ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan kata lain, kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan

motivasi, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Kerangka penelitian terdahulu diperlihatkan melalui gambar berikut ini.



Sumber : Irwan Pancasila, Siswoyo Haryono, & Beni Agus Sulistyو (2020)

Gambar 2.5
Kerangka Penelitian (Pancasila et al., 2020)

Persamaan:

1. Menggunakan variabel Kepuasan Kerja.
2. Peneliti terdahulu dan penelitian saat ini menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk mengolah data.

Perbedaan:

1. Menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pekerjaan.

2. Objek penelitian saat ini adalah karyawan PT. Jasamarga (Persero) Cabang Surabaya-Gempol, sedangkan objek peneliti terdahulu adalah karyawan PT. Bukit Asam Caol Mining Company.



Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Adnan M.Rawashdeh, Malek Elayan, Mohamed Dawood & Mohammad H.Sakeh (2020)	<i>Job Satisfaction as a mediator between Transformasion al Leadership and Employee Performance Evidence form a Developing Country</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Transformation al Leadership</i> 2. <i>Job Satisfaction</i> 3. <i>Employee Performance</i> 	278 Responden	SEM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 2. Kepemimpinan transformasional juga berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Penelitian ini menunjukka bahwa kepuasan kerja berperan sabagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan tranformasional dan kinerja karyawan.
2	Elhadi Mohamed Ibrahim,	<i>The Effect of Transformation al Leadership,</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Transformation al Leadership</i> 	686 Responden	SEM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional dan inovasi

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Osamalsaacb (2020)	<i>Job Happiness and Organization Innovation on Employee Performance within Public Sector Organization in Dubai</i>	<ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Organizational Innovation</i> 3. <i>Job Happiness</i> 4. <i>Employee Performance</i> 			<p>organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Kepemimpinan transformasional juga berhubungan positif dan signifikan dengan kebahagiaan kerja karyawan. 3. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. 4. Inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. Kebahagiaan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. 6. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan inovasi organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan. 7. Hubungan positif yang signifikan antara

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan kerja berdampak pada kinerja karyawan.
3	Salustiano Dos Reis Piedade (2021)	<i>The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Through Work Climate and Organizational Commitment</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Transformational Leadership</i> 2. <i>Work Climate</i> 3. <i>Organizational Commitment</i> 4. <i>Employee Performance</i> 	263 Responden	SEM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan. 2. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja. 3. Iklim kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Penelitian ini menunjukkan bahwa iklim kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, meskipun pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional tidak

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p>signifikan dan iklim kerja tetap berperan sebagai mediator.</p> <p>5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>6. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>7. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Meskipun pengaruh langsung kepemimpinan transformasional tidak signifikan, dampaknya dapat terwujud melalui peningkatan komitmen organisasi.</p>
4	Yudhistira Pradhipta Aryoko, Rezky Pramurinda, &	<i>Transformational Leadership and Total Quality</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Transformational Leadership</i> 2. <i>Total Quality Management</i> 	106 Responden	SEM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Irawan Randikaparsa (2023)	<i>Management: How Does it Affect Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable?</i>	<ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Job Satisfaction</i> 4. <i>Employee Performance</i> 			<ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Total quality management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 4. <i>Total quality management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. 7. <i>Total quality management</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
5	Irwan Pancasila, Siswoyo	<i>Effect of Work Motivation and Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work Motivation</i> 2. <i>Leadership</i> 	355 Responden	SEM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Haryono, & Beni Agus Sulisty (2020)	<i>toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia</i>	3. <i>Job Satisfaction</i> 4. <i>Job Performance</i>			2. Kepemimpina juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 3. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan. 4. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan. 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan.

Sumber: Rawashdeh *et al.*, (2020), Mohamed Ibrahim ^a & Isaac (2020), Piedade (2021), Aryoko *et al.*, (2023), Pancasila *et al.*, (2020)

2.2 Landasan Teori

Penelitian ini menggunakan teori-teori yang mendukung penelitian.

Landasan teori yang digunakan adalah sebagai berikut.

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada penciptaan perubahan positif dalam organisasi melalui inspirasi dan motivasi kepada karyawan. Pemimpin dengan pendekatan ini fokus pada memenuhi kebutuhan setiap individu, membina hubungan yang kokoh, serta mendorong karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Gaya ini melibatkan visi yang kuat, motivasi yang berdasarkan rasionalitas, dan penghargaan terhadap perbedaan individu menurut Rawashdeh *et al.*, (2020).

Kepemimpinan transformasional menurut Piedade (2021) gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dan memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan organisasi. Pemimpin dalam kategori ini memiliki visi yang jelas dan terfokus serta mampu membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan anggota tim.

Sedangkan menurut Aryoko *et al.*, (2023) gaya kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional berupaya menciptakan visi yang menarik dan dapat diikuti oleh seluruh anggota tim, dengan memberikan dukungan serta dorongan untuk mendorong inovasi dan perubahan positif dalam organisasi.

Penelitian ini merujuk pada definisi dan indikator kepemimpinan transformasional dari Rawashdeh *et al.*, (2020):

1. Pengaruh Ideal (*idealized influence*): sejauh mana pemimpin menjadi panutan bagi karyawan, seorang pemimpin yang baik harus memiliki integritas, memiliki nilai-nilai yang kuat, dan menunjukkan perilaku teladan..
2. Motivasi inspiratif (*inspirational motivation*): kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi yang menarik dan memotivasi. Pemimpin yang dapat menyampaikan visi yang jelas dan mendorong karyawan untuk mencapainya dapat meningkatkan moral tim.
3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*): sejauh mana pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif. Pemimpin yang memberi karyawan ruang untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan memeriksa kondisi yang ada dapat meningkatkan keterlibatan dan kepemilikan karyawan atas pekerjaan mereka
4. Pertimbangan individual (*individualized consideration*): menghargai perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu karyawan. Pemimpin yang memahami dan mendukung pengembangan pribadi dan profesional karyawan.

Menurut Aryoko *et al.*, (2023) indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Posisi Pengawasan: kemampuan seorang pemimpin untuk mengawasi dan membimbing karyawan termasuk pengawasan terhadap kinerja serta memberikan arahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

2. Kebutuhan untuk Berprestasi: motivasi pemimpin untuk mencapai tujuan sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.
3. Kecerdasan: tingkat kecerdasan pemimpin dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah sangat menentukan keberhasilan suatu tim atau organisasi.
4. Ketekunan: keteguhan pemimpin dalam menghadapi tantangan dan tantangan sangat krusial bagi kesuksesan organisasi.
5. Kepercayaan Diri: keyakinan pemimpin dalam kemampuan diri dan penghasilan merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.
6. Inisiatif: kemampuan pemimpin untuk mengambil langkah proaktif dalam mencapai tujuan sangat penting dalam menentukan arah dan keberhasilan sebuah organisasi.
7. Hubungan dengan Bawahan: kualitas interaksi dan komunikasi pemimpin dengan karyawan memainkan peran yang sangat penting dalam hubungan yang produktif dan harmonis di tempat kerja.

Dalam penelitian ini mereplikasi penelitian dari Adnan M.Rawashdeh, Malek Elayan, Mohamed Dawood & Mohammad H.Sakeh (2020)

Kepemimpinan transformasional menurut saya adalah suatu gaya kepemimpinan yang fokus pada kemampuan pemimpin untuk memotivasi, menginspirasi, dan mengembangkan potensi karyawan atau anggota organisasi secara menyeluruh. Pemimpin transformasional tidak sekedar mengarahkan, tetapi

sungguh-sungguh memberdayakan dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Jenis-jenis kepemimpinan transformasional dan ciri-cirinya menurut Adolph (2019):

1. *Idealized Influence* biasa disebut dengan pengaruh ideal yang di mana pemimpin menjadi teladan dan panutan bagi pengikutnya dan membangkitkan rasa bangga dan hormat dari bawahannya.
2. *Motivasi Inspirasional* biasa disebut dengan motivasi inspirasi di mana seorang pemimpin memberikan visi yang jelas dan menarik dan mendorong bawahannya untuk berpartisipasi aktif dan bersemangat dalam mencapai tujuan.
3. Stimulasi Intelektual seorang pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru, serta mengizinkan kesalahan sebagai bagian dari proses belajar.
4. Pertimbangan Individu seorang pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan dan pengembangan individu, serta memfasilitasi pertumbuhan pribadi bawahan melalui bimbingan dan dukungan.

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional:

1. Memiliki visi dan misi yang jelas yang di mana pemimpin harus memiliki arah yang jelas untuk diikuti oleh pengikut.
2. Merealisasikan visi dan misi secara efektif seorang pemimpin mampu melaksanakan rencana dengan baik.
3. Mengetahui kemampuan diri seorang pemimpin menyadari kekuatan dan kelemahannya.

4. Selalu introspeksi diri yang di aman seorang pemimpin melakukan evaluasi diri untuk meningkatkan kepemimpinannya.
5. Menjadi pemimpin yang disegani seorang pemimpin harus mendapatkan kepercayaan dari pengikut, bukan dengan cara menakut-nakuti.

2.2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional dan psikologis yang dialami oleh karyawan berkaitan dengan pekerjaan mereka dan mencerminkan sejauh mana seseorang merasa nyaman, senang, atau puas dalam lingkungan kerjanya. Hal ini mencakup perasaan positif atau negatif terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk imbalan atau ketidak seimbangan yang diterima, peluang untuk mendapatkan promosi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, lingkungan kerja, serta sifat dan tantangan pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja mempunyai peran yang signifikan karena dapat mempengaruhi tingkat motivasi, komitmen terhadap organisasi, dan kinerja karyawan secara keseluruhan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan keberhasilan perusahaan menurut Rawashdeh *et al.*, 2020).

Menurut Wiliandari (2019) kepuasan kerja adalah sikap seseorang yang menggambarkan perasaan terhadap pekerjaannya, yang dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Rasa puas tidak puas yang dialami individu sangat tergantung pada tuntutan pekerjaan, rekan kerja, serta kebijakan yang ada di dalam organisasi.

Kepuasan kerja menurut Aryoko *et al.*, (2023) adalah tingkat emosi positif atau negatif yang dirasakan oleh karyawan sehubungan dengan pekerjaan mereka.

Hal ini mencakup berbagai faktor yang mempengaruhi perasaan tersebut, seperti kualitas lingkungan kerja, interaksi dan hubungan dengan rekan kerja, besarnya imbalan yang diterima, serta pengakuan yang diberikan atas pencapaian dan kontribusi mereka. Ketika karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi, biasanya hal ini terhambat dengan peningkatan motivasi dan kinerja, karena mereka merasa lebih dihargai, didukung, dan nyaman dalam menjalankan tugas.

Penelitian ini merujuk pada definisi dan indikator kepuasan kerja dari Rawashdeh *et al.*, (2020):

1. Imbalan: kepuasan karyawan terhadap kompensasi, termasuk gaji dan tunjangan yang mereka terima.
2. Promosi: pandangan karyawan mengenai kesempatan yang tersedia untuk memperoleh promosi dalam organisasi.
3. Hubungan dengan Atasan: kualitas interaksi dan tingkat dukungan yang diterima karyawan dari atasan mereka.
4. Hubungan dengan Rekan Kerja: kualitas hubungan kerjasama yang terjalin antara karyawan dengan rekan-rekan kerja mereka.
5. Kondisi kerja: mengukur kenyamanan dan keamanan lingkungan kerja, kondisi kerja yang baik berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan kinerja.

Menurut Aryoko *et al.*, (2023) indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Gaji yang Sesuai: kesesuaian antara gaji yang diterima oleh karyawan dengan harapan serta kebutuhan mereka mencakup cukup baik memenuhi standar hidup, harapan finansial, dan persepsi tentang keadilan dalam organisasi.

2. Peluang untuk Pengembangan Karir: peluang yang diberikan kepada karyawan untuk berkembang dan maju dalam karir mereka mencakup kesempatan untuk memperoleh pelatihan, mengikuti pengembangan program, atau mendapatkan promosi.
3. Pengawasan: kualitas pengawasan yang diterima karyawan dari atasan mencakup seberapa efektif dan konstruktif arahan, bimbingan, dan umpan balik yang diberikan dalam menjalankan tugas.
4. Lingkungan Kerja: kenyamanan dan keamanan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Dalam penelitian ini mereplikasi penelitian dari Adnan M.Rawashdeh, Malek Elayan, Mohamed Dawood & Mohammad H.Sakeh (2020)

Kepuasan kerja menurut saya adalah tingkat kepuasan yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencakup banyak aspek yang mempengaruhi pengalaman kerja secara keseluruhan. Selain itu, hubungan dengan rekan kerja dan atasan juga menjadi faktor penting, terutama jika lingkungan kerja mendukung dan kolaboratif. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, di mana pekerjaan tidak mengganggu tuntutan waktu untuk aspek kehidupan lainnya.

Jenis-jenis kepuasan kerja dan ciri-cirinya menurut Wiliandari (2019):

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
 - a. Karyawan merasa senang dengan tugas yang mereka lakukan.
 - b. Memiliki minat dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan.

2. Kepuasan terhadap ketidakseimbangan
 - a. Merujuk pada gaji, bonus, dan tunjangan yang diterima.
 - b. Karyawan merasa ketidakseimbangan tersebut adil dan sebanding dengan usaha yang diberikan.
3. Kepuasan terhadap lingkungan kerja
 - a. Lingkungan fisik yang nyaman dan aman.
 - b. Fasilitas yang memadai untuk mendukung pekerjaan sehari-hari.
4. Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja
 - a. Hubungan yang baik dan saling mendukung antara karyawan.
 - b. Karyawan merasa dihargai dan diterima di lingkungan sosial kerja.
5. Kepuasan terhadap kesempatan untuk maju
 - a. Adanya peluang untuk promosi dan pengembangan karir.
 - b. Karyawan merasa bahwa mereka dapat berkembang dalam organisasi.
6. Kepuasan terhadap supervisi
 - a. Pemimpin yang baik mampu memberikan arahan dan dukungan.
 - b. Karyawan merasa didengarkan dan mendapatkan umpan balik yang konstruktif.

2.2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan ukuran tingkat efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Hal ini melibatkan berbagai aspek, seperti tingkat produktivitas, kualitas hasil kerja, serta perilaku dan sikap dalam menjalankan pekerjaan kinerja karyawan biasanya diukur berdasarkan pencapaian hasil kerja mereka, kontribusi terhadap pencapaian tujuan

organisasi, dan seberapa baik mereka memenuhi standar atau target yang ditetapkan. Kinerja yang baik tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis, tetapi juga komitmen dan dedikasi dalam mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan Rawashdeh *et al.*, (2020).

Kinerja karyawan menurut Mohamed Ibrahim ^a & Isaac (2020) adalah tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan kerja, mencerminkan sejauh mana karyawan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan dengan sumber daya yang dimiliki.

Kinerja karyawan menurut Pancasila *et al.*, (2020) adalah sejauh mana mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan efektif dan efisien. Tingkat kinerja ini mencakup berbagai aspek, seperti hasil kerja yang dihasilkan, produktivitas yang ditampilkan, serta kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari seberapa banyak tugas yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas hasil kerja yang memenuhi standar yang ditetapkan.

Penelitian ini merujuk pada definisi dan indikator kinerja karyawan dari Rawashdeh *et al.*, (2020):

1. Hasil Kerja: kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.
2. Kuantitas Output Kerja: mengukur jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan selama periode tertentu.

3. Kemampuan Bekerja Sama dalam Tim: menilai kemampuan karyawan untuk bekerja sama dan bekerja dalam tim, kolaborasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas waktu.
4. Kepatuhan terhadap Standar dan Prosedur: sejauh mana karyawan mengikuti kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menjaga konsistensi dan kualitas pekerjaan.

Menurut Pancasila *et al.*, (2020) indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Produktivitas: mengukur jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu menunjukkan tingkat efisiensi kerja mereka.
2. Kualitas Hasil Kerja: menilai standar kualitas pekerjaan yang dihasilkan mencakup evaluasi terhadap ketepatan dan keakuratan hasil kerja.
3. Kemampuan Bekerja dalam Tim: mengukur sejauh mana karyawan dapat berkolaborasi dan memberikan kontribusi dalam tim merupakan aspek penting yang berdampak pada kinerja secara keseluruhan.
4. Pencapaian Target: menilai sejauh mana karyawan mencapai atau bahkan melampaui target yang ditetapkan oleh organisasi adalah cara penting untuk mencerminkan kinerja individu mereka.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator menurut penelitian dari Adnan M.Rawashdeh, Malek Elayan, Mohamed Dawood & Mohammad H.Sakeh (2020).

Kinerja karyawan menurut saya adalah prestasi atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam suatu

periode tertentu. Kinerja karyawan juga merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan dan daya saing organisasi atau perusahaan.

Jenis-jenis kinerja karyawan dan ciri-cirinya menurut Daniel J I Kairupan, S.AB., (2021):

1. Kualitas: merupakan persepsi karyawan terhadap seberapa baik pekerjaan yang dilakukan.

Pekerjaan memenuhi standar yang ditetapkan, memiliki sedikit atau tanpa kesalahan, dan diterima baik oleh atasan dan rekan kerja.

2. Kuantitas: mengukur jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam periode tertentu.
 - a. Jumlah unit atau tugas yang diselesaikan dalam waktu tertentu, mampu mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan, dan efisiensi dalam menyelesaikan lebih banyak tugas.
3. Ketepatan waktu: mengukur seberapa baik karyawan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan.
 - b. Tugas sebelum diselesaikan atau tepat waktu, kemampuan untuk mengelola waktu dengan baik, dan komunikasi yang baik terkait dengan tenggat waktu.
4. Efektivitas: menggunakan sumber daya organisasi secara optimal untuk mencapai hasil yang maksimal.
 - c. Memaksimalkan hasil dari setiap unit sumber daya yang digunakan, mengurangi pemborosan dalam proses kerja dimaksudkan sebagai tujuan organisasi dengan cara yang efisien.

5. Kemandirian: tingkat kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri tanpa pengawasan langsung.

- d. Mampu mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas, menunjukkan rasa tanggung jawab atas hasil kerja, dan kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang dihadapi.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, karyawan cenderung bersemangat untuk bekerja lebih baik dan mencapai hasil yang lebih optimal. Pemimpin yang menginspirasi, memberikan dukungan, dan mendorong perubahan positif dapat meningkatkan semangat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun tim secara keseluruhan Rawashdeh *et al.*, (2020). Sedangkan menurut Aryoko *et al.*, (2023) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi cenderung meningkatkan kinerja, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat mendorong hasil kerja yang lebih baik.

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional

dengan baik, hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja di kalangan karyawan secara substansial. Dengan kata lain, semakin efektif pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendukung tim mereka, semakin besar kemungkinan karyawan merasa puas dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka menurut Rawashdeh *et al.*, (2020).

Menurut Aryoko *et al.*, (2023) kepemimpinan transformasional juga memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang berhasil menciptakan suasana kerja yang mendukung serta memberikan perhatian dan dukungan kepada karyawan dapat meningkatkan tingkat kepuasan mereka. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaan cenderung lebih termotivasi dan menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi.

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan terdapat hubungan positif yang signifikan, yang mengindikasikan bahwa dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan kondisi dan lingkungan kerja mereka, mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih efektif dan mencapai hasil yang optimal menurut Rawashdeh *et al.*, (2020).

Menurut Aryoko *et al.*, (2023) kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Ketika karyawan merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, tugas yang diberikan, dan dukungan dari atasan, mereka semakin termotivasi untuk

memberikan kontribusi yang maksimal. Tingkat kepuasan yang tinggi mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

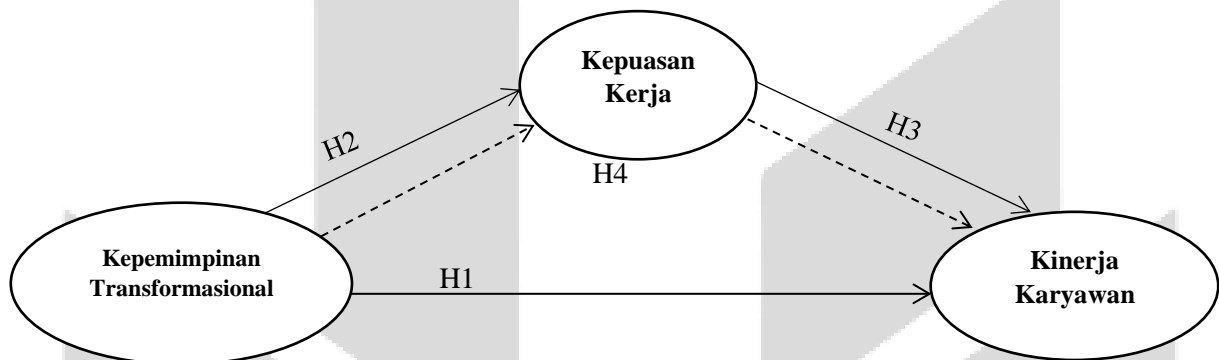
2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Karyawan dengan mediasi Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, kondisi ini akan berdampak positif pada kinerja mereka. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional tidak hanya langsung memengaruhi kinerja, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk tampil lebih baik menurut Rawashdeh *et al.*, 2020).

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian dirancang berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini. Gambar kerangka pemikiran terlihat sebagai berikut.



Gambar 2.6
Kerangka Penelitian Fenny Febiyanti (2025)

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis penelitian yang terbentuk adalah sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasamarga (Persero) Cabang Surabaya-Gempol.
- H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Jasamarga (Persero) Cabang Surabaya-Gempol.
- H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasamarga (Persero) Cabang Surabaya-Gempol.
- H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja pada PT. Jasamarga (Persero) Cabang Surabaya-Gempol.