

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Bagian ini menjelaskan mengenai teori dari variabel-variabel yang digunakan yaitu, kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Yang mana akan dijelaskan sebagai berikut :

2.1.1 *Grand Theory*

Grand Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori perilaku organisasi yang diutarakan oleh Robbins (2016). Teori perilaku organisasi ini mengulas beberapa hal terkait individu, kelompok, terkait dengan adanya beberapa perilaku yang muncul dalam sebuah organisasi. Teori ini memiliki tiga bagian penting yaitu masukan, proses dan keluaran. Komponen ini ditentukan sebelum terjadinya kerja selanjutnya menuju pada komponen proses yang berarti tindakan atau keputusan yang dilakukan oleh individu, organisasi, ataupun kelompok. Sedangkan keluaran merupakan hasil akhir dari proses.

Gambar 2.1 Teori Perilaku Organisasi

Masukan	Proses	Keluaran
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Tingkat Individu <ul style="list-style-type: none"> - Keragaman - Nilai-nilai - Kepemimpinan </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Tingkat Kelompok <ul style="list-style-type: none"> - Struktur Organisasi - Peran kelompok - Tanggung jawab kelompok </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Tingkat Organisasi <ul style="list-style-type: none"> - Struktur - Budaya - Kompensasi </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Tingkat Individu <ul style="list-style-type: none"> - Emosi dan suasana hari - Motivasi - Persepsi - Pengambilan keputusan </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Tingkat Kelompok <ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi - Kepemimpinan - Kekuatan dan politik - Konflik dan negosiasi </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Tingkat Organisasi <ul style="list-style-type: none"> - Manajemen sumber daya manusia - Praktik perusahaan </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Tingkat Individu <ul style="list-style-type: none"> - Sikap dan stress - Hasil tugas - Perilaku Kewarganegaraan - Perilaku penarikan Kinerja </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Tingkat Kelompok <ul style="list-style-type: none"> - Kohesi grup - Berfungsi grup </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Tingkat Organisasi <ul style="list-style-type: none"> - Produktivitas - Bertahan hidup </div>

2.1.2 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil atau pencapaian seseorang dilihat dari kualitas dan kuantitas yang dicapai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan batasan waktu tertentu. Kinerja karyawan bisa diukur melalui beberapa indikator seperti kualitas kerja, kuantitas dan ketepatan waktu (Robbins, 2015).

Menurut Sutrisno, (2016) kinerja merupakan pencapaian yang diraih oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing atau suatu hal yang diharapkan dapat berperilaku dan bertindak sesuai dengan tugas yang berikan serta kuantitas, kualitas dan waktu yang dipergunakan dalam melaksanakan tugas.

Dari beberapa pengertian para ahli kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau pencapaian yang diraih oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya dalam rentang waktu tertentu selaras dengan tanggung jawab yang berikan kepada dirinya.

2.1.2.1 Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Mangkuprawira et al, (2007) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Faktor Personal

Meliputi unsur terkait dengan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan kepercayaan diri yang dimiliki setiap orang.

2. Faktor Tim

Dukungan serta kerjasama yang diberikan rekan-rekan dalam satu tim, kepercayaan dan semangat yang diberikan kepada sesama rekan, kekompakan serta keharmonisan rekan tim.

3. Faktor Kepemimpinan

Peran pemimpin dalam memberikan dorongan, semangat, dukungan dan arahan kerja kepada karyawan.

2.1.2.2 Indikator kinerja karyawan

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Robbins, (2016) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

Menyelesaikan pekerjaan sesuai standar mutu dan meminimalisir kesalahan.

2. Kuantitas

Mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dan mencapai target yang ditetapkan.

3. Ketepatan waktu

Sesuai atau tidaknya waktu yang direncanakan dan pekerjaan terselesaikan dengan baik

2.1.3 Gaya kepemimpinan

Menurut Hasibuan, (2016) kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (lead) yang berarti bimbing atau tuntun. Kepemimpinan sendiri merupakan ilmu untuk mempengaruhi orang atau sekelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Gaya kepemimpinan (*Leadership style*) yang berarti pemimpin melakukan fungsi kepemimpinannya dengan keterampilan dan sikap yang dimiliki. Gaya kepemimpinan merupakan cara bagi seseorang untuk bersikap, komunikasi, berinteraksi dan bertindak dengan orang lain untuk memberikan pengaruh dalam hal melakukan aktivitas. Gaya kepemimpinan pada dasarnya yaitu suatu bentuk tingkah laku dari seseorang yang memiliki kemampuan untuk memimpin. Bentuk tersebut akan membuat suatu pola atau model tertentu.

2.1.3.1 Teori-Teori Gaya Kepemimpinan

Adapun teori gaya kepemimpinan menurut Rivai (2016) adalah sebagai berikut :

1. Teori Genetis

Menyatakan bahwa pemimpin itu tidak dapat direkayasa melainkan muncul karena bakat yang luar biasa yang dibawa sejak lahir. Bisa dipengaruhi oleh gen keturunan orang tua. Pemimpin dapat muncul karena situasi dan kondisi tertentu.

2. Teori Sosial

Menyatakan bahwa pemimpin tidak dapat lahir begitu saja, tetapi harus disiapkan dan dibentuk untuk menjadi pemimpin. Tiap orang dapat menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan atau kaderisasi dan melalui proses pendidikan atau pembelajaran.

3. Teori Ekologis

Merupakan gabungan antara teori genetis dan teori sosial yang mana pemimpin yang baik jika sejak lahir telah memiliki bakat kepemimpinan

kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan yang disesuaikan dengan perkembangan lingkungan

2.1.3.2 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Menurut Rivai (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sejatinya ada tiga bentuk, yaitu:

1. Otoriter

Bahwa kekuasaan otoriter gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinan ini disebut juga sebagai diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditetapkannya.

2. Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis ialah gaya pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya.

3. Kepemimpinan Bebas (Laissez Faire Leadership)

Dalam kepemimpinan ini pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggung jawab. Dalam praktiknya, si pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pemimpin. Pemimpin yang memiliki gaya ini memang berada antara karyawan,

akan tetapi ia tidak memberikan motivasi, pengarahan dan petunjuk, dan segala pekerjaan diserahkan kepada karyawannya.

4. Gaya kepemimpinan Situasional

menggambarkan seorang pemimpin yang fleksibel dan memberikan mekanisme kapan harus memberi tahu, kapan harus mendukung, kapan harus berpartisipasi atau mendelegasikan, dan bagaimana seseorang pemimpin bertindak direktif atau suportif.

5. Gaya kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan bergaya transaksional sebagai transaksi antara pengikut dan pemimpin untuk hasil yang diinginkan dengan cara memenuhi keinginan pemimpin dan yang sebuah harapan dari pengikut, yang melibatkan janji atau komitmen secara hormat dan kepercayaan.

6. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan

2.1.3.3 Definisi gaya kepemimpinan transformasional

Menurut Oktavianti, (2022) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi anggotanya meningkatkan motivasi untuk mencaoai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini akan menimbulkan rasa hormat, loyalitas dan kagum kepada pemimpin dan hal

tersebut dapat digunakan untuk memotivasi anggotanya untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional ialah gaya yang menginspirasi dan mempengaruhi anggotanya untuk lebih percaya pada diri sendiri dengan kemampuan yang mereka miliki dalam kerja organisasi atau perusahaan. Yusuf, (2021) gaya kepemimpinan transformasional adalah seorang pimpinan yang bisa memberikan inspirasi pada anggotanya untuk mendahulukan kemajuan dan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi, hal tersebut dapat dilakukan dengan memberikan perhatian kepada anggotanya serta mampu mengubah pandangan anggotanya untuk selalu melihat permasalahan lama dengan cara pandang yang baru.

Dari beberapa definisi oleh para ahli diatas dapat diartikan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan seseorang untuk mendatangkan perubahan dengan cara memberi pengaruh, menggerakkan, mendorong dan mengendalikan anggotanya untuk menjalankan tugas dan berkontribusi untuk mencapai tujuan utama dalam organisasi serta kepuasan kerja karyawan.

2.1.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Adapun indicator untuk pengukuran gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Indra, (2015) yaitu :

1. Kharisma

Kharisma adalah kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung tujuan dan dilakukakan dengan semangat

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif mengcitrakan sosok pemimpin yang mengkomunikasikan harapan yang digunakan untuk membangkitkan semangat dari anggotanya serta target yang jelas untuk dicapai anggotanya. Pimpinan memotivasi anggotanya untuk mengerti pentingnya visi dan misi organisasi sehingga terbentuk pemikiran yang sama untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang.

3. Stimulasi Intelektual

Perilaku pemimpin yang bisa menambah kemampuan kreativitas dan inovasi anggotanya sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kepercayaan diri dan memecahkan masalah dengan cepat, cermat dan tepat.

4. Perhatian individual

Perilaku pemimpin yang selalu memperhatikan anggotanya, melatih, memotivasi, dan mendengarkan keluhan. Keseluruhan aspek tersebut bila terlaksana maka akan membantu dalam memaksimalkan kinerjanya untuk tujuan organisasi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Menurut Koesmono (2005) kepuasan kerja adalah penilaian, perasaan atau sikap seseorang kepada pekerjaannya atau terhadap lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan sesama karyawan, hubungan dengan pimpinan dan hubungan sosial yang berada di tempat kerjanya. Menurut Mangkunegara (2012) kepuasan kerja merupakan suatu rasa suka atau tidak suka yang terjadi dalam diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi pribadinya.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli maka kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai sikap karyawan yang merasa puas dengan apa yang telah perusahaan berikan kepada dirinya dan hal tersebut ditunjukkan dengan kinerja karyawan kepada perusahaan.

2.1.4.1 Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan, faktor tersebut memberikan kepuasan bergantung pada kepuasan diri masing – masing karyawan. Menurut Sutrisno (2016) menyatakan bahwa faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Faktor psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, kenyamanan dalam bekerja, sikap terhadap kerjanya.

2. Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sesama karyawan dan interaksi dengan atasan

3. Faktor fisik

Faktor yang terkait dengan kondisi fisik karyawan, yang mencakup pekerjaan, waktu, sarana dan prasarana dalam bekerja

4. Faktor finansial

Faktor yang berhubungan dengan jaminan kesejahteraan karyawan, yang mencakup gaji, asuransi kesehatan, fasilitas yang diberikan serta promosi jabatan.

Menurut Sopiah, (2008) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji,

kompensasi, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam bekerja, komunikasi dan fasilitas. Menurut As'ad, (2004) faktor yang dapat memberikan karyawan puas adalah faktor individual, faktor sosial, dan faktor utama dalam pekerjaan.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa adanya kesamaan didalamnya seperti gaji, jaminan, umur, fasilitas, keamanan, komunikasi dan perusahaan itu sendiri.

2.1.4.2 Indikator kepuasan kerja

Tolak ukur pada kepuasan kerja sulit dipastikan karena tingkat kepuasan dalam setiap individu berbeda-beda. Indikator menurut (Hariandja (2002) sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja atas gaji

Gaji adalah bayaran yang berupa uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Jika gaji yang karyawan terima sesuai dengan tingkat beban kerja yang diterima dan prestasi yang telah diberikan ke perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa puas dan merasa dihargai jeri payahnya oleh tempat dia bekerja.

2. Kepuasan kerja atas pekerjaan

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri, apakah kegiatan yang dilakukan membuat karyawan tersebut puas atau tidak dengan hasil kinerjanya. Karena setiap profesi pekerjaan memiliki keahlian tertentu berdasarkan bidangnya sendiri-sendiri. Baik atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan akan menyebabkan meningkat atau menurunnya kepuasan kerja pada karyawan.

3. Kepuasan kerja atas rekan kerja

Hubungan sesama rekan kerja menjadi salah satu hal penting dalam kepuasan kerja karyawan. Karena hubungan baik sesama pekerja akan membuat suasana kerja lebih nyaman, lebih santai tanpa tekanan yang berlebih serta mereka dapat saling membantu satu sama lain.

4. Kepuasan kerja atas pimpinan

Pimpinan merupakan orang yang memiliki wewenang untuk mengendalikan perusahaan, yang menetapkan peraturan di perusahaan yang harus dipatuhi oleh karyawannya. Cara atau gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan perusahaan menjadi salah satu hal penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dalam membandingkan pengaruh di dalam suatu variable. Beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Metode pengumpulan data dengan menggunakan penyebaran kuisioner, metode analisis menggunakan analisis jalur dengan aplikasi SmartPLS 3.2.8	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja 3. kepuasan kerja dapat memediasi hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Metode pengumpulan data dengan menggunakan penyebaran kuisioner dan analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) PLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara langsung gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 2. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3. Disiplin kerja dinyatakan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin terhadap kinerja karyawan
3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung 2. dengan perantara mediasi kepuasan kerja secara signifikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4.	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Disiplin Kerja (X1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, analisis data, uji instrument, uji asumsi klasik, uji t, analisis jalur variabel intervening dan uji sobel dengan perhitungan melalui SPSS v20.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 4. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.</p> <p>7. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.</p>
5.	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT. Cemindo Gemilang (Cilegon–Banten)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan deskriptif, dengan pendekatan kausalitas. Data dianalisis menggunakan bantuan versi Software SmartPLS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 6. Kepuasan kerja sepenuhnya memediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan 7. Kepuasan kerja dapat memediasi sebagian antara budaya organisasi dan kinerja karyawan
6.	<p>Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies</p>	<p>Motivasi (X1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)</p>	<p>Analisis jalur (path analysis) digunakan untuk menguji model yang dihipotesiskan secara statistik dengan bantuan SPSS-19, serta untuk menentukan sejauh mana model yang diajukan tersebut konsisten dengan data sampel.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel intervening untuk

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				memediasi hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan
7.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sales Promotion Girls Di Gramedia Madiun	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) Kepemimpinan Transformasional (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif Metode pengambilan sampel yaitu dengan cara nonprobability sampling. Pengambilan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data SmartPLS3.0	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. GKT tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan KK sebagai variabel intervening. 7. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
8.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Pegawai (Y) Kepuasan Pegawai (Z)	Jenis penelitian kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner sampel sebanyak 50 orang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 4. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 6. Kepuasan kerja merupakan variabel intervening antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai karena nilai pengaruh tidak

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				7. langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsung. Kepuasan kerja merupakan variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsung
9.	Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Toyota Auto 2000 Denpasar	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Penelitian ini memiliki sampel 107 responden, dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan teknik analisis statistik deskriptif, analisis jalur dan statistik inferensial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
10.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	penelitian kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner sampel sebanyak 50 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 4. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 6. Kepuasan kerja memediasi antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai 7. Kepuasan kerja memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja

Persamaan penelitian : Dalam penelitian ini memiliki beberapa kesamaan terhadap beberapa variable yang digunakan dengan penelitian terdahulu yakni gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian : Dalam penelitian memiliki beberapa perbedaan dari penelitian terdahulu yakni adanya beberapa penelitian yang tidak menggunakan variable kepuasan kerja sebagai variable mediasi, lokasi serta waktu penelitian yang berbeda.

2.2 Hubungan Antar Variabel

Berikut ini akan dijelaskan pengaruh dari variabel yang satu dengan variabel lainnya yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja

a. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Ovianti et al, (2022) Dalam suatu organisasi hal terpenting dalam berjalannya organisasi tersebut adalah pemimpin dan anggotanya. Seorang pemimpin yang memiliki perilaku untuk membimbing, mempengaruhi dan menggerakkan anggotanya untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya pemimpin yang tegas dan mampu mengerti apa yang sedang dialami oleh anggotanya maka kinerja dalam bekerja akan meningkat. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Ovianti et al, (2022) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawannya hal tersebut dapat disebabkan karena adanya rasa peduli dari pemimpin terhadap karyawannya dengan cara memberikan dorongan, memberikan motivasi, mengerti akan keadaan karyawannya dan memberikan rasa percaya kepada karyawannya sehingga hal ini dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja dalam diri karyawan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Alwi (2018) menunjukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Seseorang akan meningkat kinerjanya bila kepuasan kerja mereka terpenuhi, karena apabila mereka puas baik dalam pekerjaan, rekan kerja dan pemimpin hal tersebut dapat diukur dengan kinerja yang diberikan pada perusahaan melalui ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kinerja mencapai target dan dapat bekerja sama dengan baik antar karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Nurhandayani, (2022) menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konsep

Kerangka konsep adalah suatu pola dari penelitian yang mana hal tersebut dapat diartikan bagaimana suatu teori dari variable yang telah dijelaskan penting terhadap fenomena. Dalam penelitian terdapat variable bebas didalamnya yakni gaya kepemimpinan transformasional (X), variable mediasi kepuasan kerja (Z) dan variable terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

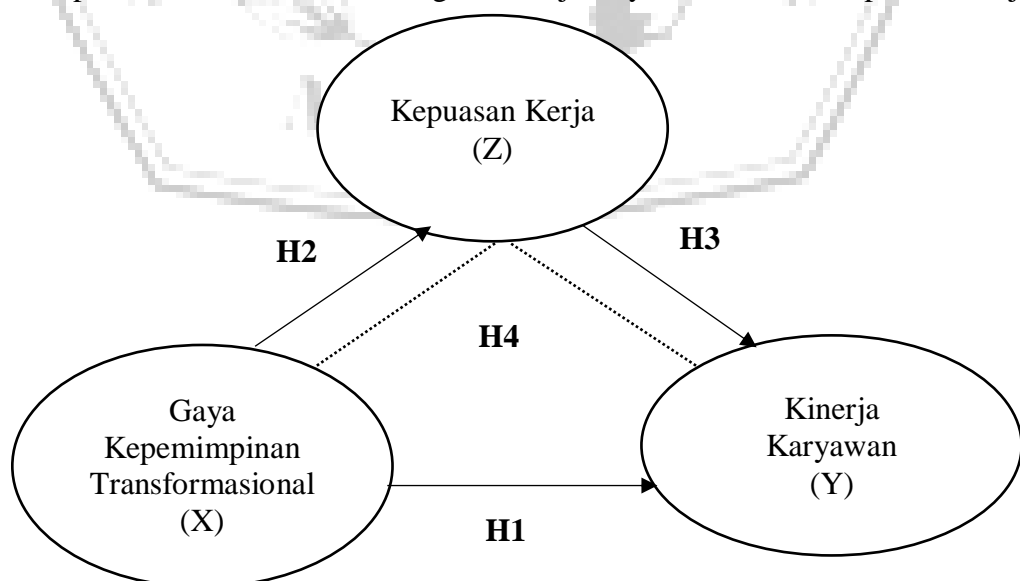
Gaya kepemimpinan transformasional mengacu pada Indra (2015), ada 4 indikator yang digunakan dalam gaya kepemimpinan, yaitu : 1. Kharisma, 2. Motivasi inspiratif, 3. Stimulasi Intelektual, 4. Perhatian yang individual. Jadi jika seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawannya dan memberikan rasa puas terhadap apa yang dijalankan maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja mengacu pada Hariandja (2002) terdapat 4 indikator yang digunakan untuk kepuasan kerja, yaitu : 1. Menyenangi pekerjaannya, 2. Rekan kerja, 3. gaji, 4. Pimpinan

Kinerja karyawan mengacu pada Robbins, (2016) terdapat 3 indikator yang dapat dipakai untuk kinerja karyawan yaitu : 1. Kualitas, 2. Kuantitas, 3. Ketepatan waktu

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka penulis membuat kerangka konsep yang mendasari penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 2.2 Gambar Kerangka Konsep Tentang Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Kayawan Melalui Kepuasan Kerja



Gambar 2.1 merupakan kerangka pikir yang digunakan pada penelitian ini. Dalam penelitian ini terdapat variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X), variabel mediasi kepuasan kerja (Z) dan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y).

2.5 Hipotesis

Kata Yunani *hypo* dan *tesis* adalah asal mula hipotesis. *Hypo* adalah singkatan dari "sementara", sedangkan *tesis* adalah pernyataan atau teori. Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan singkat. Hipotesis bisa benar atau salah karena didasarkan pada praduga. Dari kerangka pikir di atas dapat disimpulkan hipotesis dari peneliti sebelumnya yang bersifat positif yaitu :

- a. Hasil penelitian dari Ovianti et al (2022) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kemudian Sumarno (2022) menunjukkan bahwa pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

- b. Hasil penelitian dari Alwi (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian hasil penelitian dari Map et al, (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H2 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

- c. Hasil penelitian dari Alwi (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil

penelitian dari Nurhandayani (2022) menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

- d. Hasil penelitian dari Arifin et al., (2020) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja sepenuhnya memediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian dari Alwi (2018) yang menunjukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

