

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan berarti prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang akan memperoleh hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu yang dicapai oleh seseorang. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan Nasional, Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam hasil kerjanya dan menyatakan bahwa kinerja mengandung arti sesuatu yang akan dicapai, prestasi yang dapat ditunjukkan dan kemampuan untuk bekerja (14).

Menurut (15) kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut (16) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu, sementara motivasi menunjuk pada keinginan (desire) individu untuk menunjukkan perilaku dan kesediaan berusaha. Orang akan mengerjakan tugas yang terbaik jika memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik (17).

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan pegawai.

b. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu ialah sebagai berikut (18):

- 1) Kemampuan dan keahlian, mencakup pengetahuan, keterampilan, serta kompetensi individu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Motivasi kerja, yaitu dorongan internal maupun eksternal yang membuat karyawan mau bekerja dengan baik.

- 3) Disiplin kerja, yaitu kepatuhan terhadap aturan, prosedur, serta kedisiplinan dalam penggunaan waktu dan tanggung jawab.
- 4) Kepemimpinan, yaitu gaya dan kualitas pimpinan dalam mengarahkan, membimbing, serta memotivasi bawahan.
- 5) Lingkungan kerja, yaitu kondisi fisik dan nonfisik yang dapat memengaruhi kenyamanan, keamanan, serta efektivitas kerja.
- 6) Kompensasi, yaitu imbalan atau penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, yang diberikan organisasi. Budaya organisasi, yaitu nilai, norma, serta kebiasaan kerja yang berlaku di dalam perusahaan.
- 7) Kepuasan kerja, yaitu perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang memengaruhi loyalitas dan produktivitas.

c. Indikator Kinerja Karyawan

★ Pada kinerja karyawan terdapat beberapa indikator kinerja, yaitu (17):

- 1) Kualitas, kualitas dapat terukur melalui persepsi seorang pegawai dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan keterampilan serta dapat juga dilihat melalui tingkat ketelitian dalam menyelesaikan tugas serta tingkat kerapian dari pegawai tersebut.

- 2) Kuantitas, kuantitas untuk memberikan ukuran jumlah yang dihasilkan yang dapat dikatakan sebagai jumlah produksi, jumlah unit, serta jumlah siklus perputaran yang bias terselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, ketepatan waktu dapat diberi ukuran melalui suatu tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan di awal waktu yang ditentukan, yang bisa terlihat melalui sudut koordinasi dengan hasil output serta memanfaatkan waktu secara maksimal seperti menyelesaikan tugas dengan waktu yang telah ditetapkan dan patuh terhadap pekerjaan ketika bekerja.
- 4) Efektivitas, efektivitas bias terukur melalui tingkat penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal seperti menggunakan fasilitas guna mencapai tujuan serta untuk menunjuk kepada hasil pekerjaan

Sedangkan menurut (19) kinerja memiliki Indikator sebagai berikut:

- 1) Pemahaman, dalam melakukan pekerjaannya seorang karyawan harus dapat memahami tugas pokok dan perannya dalam suatu organisasi agar karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan posisi, jabatan dan tanggung jawabnya.

- 2) Inovasi, untuk meningkatkan suatu kinerja dalam suatu organisasi maka karyawan dituntut untuk mampu berinovasi atau dengan kata lain mampu untuk mengembangkan inovasi terkait dengan kinerja karyawan tersebut.
- 3) Kecepatan Kerja, kecepatan kerja merupakan ialah bagaimana seorang karyawan mampu menyelesaikan kerjanya dengan tepat yang didasarkan pada pedoman dan metode yang telah diatur oleh organisasi tersebut.
- 4) Keakuratan Kerja, untuk mencapai kinerja yang baik maka seorang karyawan diharapkan harus ammpu untuk menyelesaikan tugasnya secara akurat dan tepat. Kerja sama, kerja sama dalam suatu organisasi sangat diperlukan dengan adanya kerjasama maka akan dapat memungkinkan karyawan tersebut melakukan pekerjaannya secara berkelompok agar dapat membuat karyawan saling menghargai satu sama lain antar pendapat tim.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan dalam bahasa inggris “Leadership” secara umum diartik sebagai hubungan yang erat antara seorang dan kelompok manusia karena mempunyai kepentingan yang sama (7). Pemimpin merupakan fungsi pada suatu organisasi yang bertujuan untuk mengarahkan keseluruhan sistem dalam organisasi tersebut,

baik sistem organisasi maupun sumber daya manusia yang ada. Selain itu, seorang pemimpin juga dapat dikatakan menjadi wakil perusahaan guna menyampaikan visi dan misi perusahaan kepada seluruh anggota perusahaan (11). Transformasional merupakan suatu cara atau gaya seorang pemimpin yang menyangkut perilaku ataupun sifat seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Secara lebih spesifik, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu tugas tertentu untuk mencapai tujuan tujuan organisasi (11).

Salah satu gaya kepemimpinan yang cukup populer adalah gaya kepemimpinan transformasional. Diambil dari kata “transform” yang proses perubahan. Secara harafiah dan berdasarkan kesimpulan beberapa sumber, kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses meningkatkan motivasi karyawan serta loyalitasnya terhadap perusahaan. Ciri utama seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional adalah menunjukkan perhatian kepada setiap anggota timnya dan bersedia untuk turun tangan bersama dengan anggota timnya untuk melaksanakan tugas tertentu demi tercapainya tujuan organisasional (20).

Menurut (21) kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk

kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik. Secara lebih spesifik, gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari perilaku seorang pemimpin yang selalu melibatkan anggota timnya dalam pengambilan keputusan serta lingkungan kerja yang diciptakan bersifat kekeluargaan dan saling menghormati.

b. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut (22) dimensi gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- 1) Visi (*Vision*), yang dimaksud dengan visi ialah suatu dimensi Kepemimpinan terpenting serta diangkat melalui konstruk lebih luas, yakni kharisma. Penemuan empiris memberikan dukungan atas pernyataan ini. Dari Hasil metaanalisis menunjukkan jika karisma paling kuat berasosiasi dengan ukuran efektivitas seperti kepuasan pegawai terhadap pimpinan. Para peneliti sangat kritis tentang cara karisma didefinisikan. Visi merupakan salah satu dari lima elemen karisma. Lebih lanjut iapun menyatakan, pimpinan yang karismatik memperlihatkan sejumlah perilaku yang di dalamnya terdapat artikulasi suatu ideology yang akan meningkatkan kejelasan sasaran, focus tugas, kesatuan, dan

keharmonisan nilai. Maka dari itu visi ialah suatu gambaran paling ideal atas masa depan yang dijadikan dasar untuk nilai-nilai organisasional.

2) Komunikasi Inspirasional (*Inspirational Communication*), motivasi inspirasional sudah dilihat secara detail sebagai komponen terpenting dari suatu Kepemimpinan Transformasional, konstruk ini memberikan definisi secara beraneka ragam. Pimpinan karismatik menggunakan pendekatan inspirasional dan pencakapan emosional untuk meningkatkan motivasi pegawai dan mentransendensikan minat pribadi bagi kepentingan kelompok. Karisma dan inspirasi motivasional dapat dilihat manakala pimpinan menggambarkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal tersebut dapat dicapai, memberikan contoh untuk diikuti, menetapkan standar-standar kinerja, dan memperlihatkan pertimbangan yang matang serta keyakinan.

3) Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive Leadership*), salah satu faktor yang membedakan Kepemimpinan Transformasional dengan teori-teori Kepemimpinan yang baru adalah dimasukkannya pertimbangan individual dalam model Transformasional. Pertimbangan individual ini terjadi manakala pimpinan telah mengembangkan orientasi kearah

pegawai dan memperlihatkan perhatian individual kepada pegawai serta merespon secara layak pada kebutuhan pegawai secara personal. Supportive Leadership behaviour adalah perilaku yang diarahkan kepada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi pegawai seperti memperlihatkan kepedulian atas kesejahteraan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, akrab, dan penuh dengan dukungan psikologis.

- 4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), merujuk pada perilaku-perilaku yang dapat meningkatkan minat dan kewaspadaan pegawai atas munculnya masalah. Dengan demikian, hal ini akan mengembangkan kemampuan pegawai dan kecenderungan untuk berpikir tentang masalah – masalah yang ada dalam perspektif yang baru. Pengaruh stimulasi intelektual akan dapat dilihat dari peningkatan kemampuan pegawai dalam mengonseptualisasi, komprehensi, menganalisis masalah – masalah, dan meningkatkan kualitas solusi-solusi yang dapat mereka hasilkan. Stimulasi intelektual sebagai sesuatu yang ditujukan untuk meningkatkan minat, kesadaran, dan kewaspadaan pegawai akan berbagai masalah dalam organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai untuk

memikirkan berbagai masalah tersebut dalam cara pandang yang baru.

- 5) Kesadaran Personal (*Personal Recognition*), Istilah kesadaran personal untuk menangkap atau menjelaskan aspek dari contingent reward yang secara konseptual berhubungan dengan Kepemimpinan Transformasional. Kesadaran personal terjadi manakala pimpinan mengindikasikan bahwa dia menghargai usaha0usaha individu dan memberi imbalan atas pencapaian kinerja konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha pegawainya. Dia juga mendefinisikan kesadaran personal sebagai pemberian hadiah dalam bentuk pujian dan pengakuan terbuka untuk usaha yang dilakukan atas pencapaian usaha + usaha tertentu.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan Tranformasional

Menurut (23) kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator atau ciri-ciri, yaitu sebagai berikut (23):

- 1) *Idealized influence* (Karismatik) yaitu pimpinan yang mempunyai karisma dan kekuatan serta pengaruh yang besar untuk memberikan motivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Bawahan mempercayai pimpinan karena pimpinan dapat menunjukkan perilaku yang mengesankan

yang membuat pimpinan disegani serta dapat menjadi contoh bagi pengikutnya.

2) *Inspirational motivation* (inspirasi dan motivasi) perilaku pemimpin yang menginspirasi dan merangsang antusiasme bawahan terhadap prestasi, serta mendemonstrasikan komitmennya terhadap tujuan perusahaan serta meningkatkan optimisme dan antusiasme bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan.

3) *Intellectual simulation* (Stimulasi Intelektual) perilaku pimpinan dalam menciptakan ide-ide baru untuk menciptakan kemajuan pada sebuah organisasi serta menjadi pimpinan yang mampu mempengaruhi bawahan untuk dapat menemukan perspektif baru yang diharapkan dapat menjadi pemecah masalah yang sedang atau akan dihadapi oleh sebuah organisasi

4) *Individualized Consideration* (Perhatian secara individual) yaitu kesediaan dari pimpinan untuk mendengarkan saran dari para bawahan serta perhatian pimpinan terhadap pengembangan karir para pegawai dan memperhatikan fasilitas yang didapat oleh pegawainya agar terjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.

3. *Work Diversity*

a. *Pengertian Work Diversity*

Menurut (13) keragaman berarti beragam atau bervariasi, dimana keragaman yang ada di tempat kerja berarti memiliki tenaga kerja yang terdiri dari dua atau lebih kelompok karyawan dengan beragam latar belakang rasial, etnis, jenis kelamin, kultural, asal-usul nasional, disabilitas, usia, dan keagamaan. Keragaman tenaga kerja sebagai banyak perbedaan individu dan persamaan yang ada di antara orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Keragaman tenaga kerja meliputi usia, etnis, keturunan, jenis kelamin, kemampuan atau kualitas fisik, ras, latar belakang pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, status perkawinan, pengalaman militer, keyakinan agama, status orang tua, dan pengalaman kerja.

Terdapat ada dua tingkatan keragaman, yaitu keragaman tingkat permukaan (*surface-level diversity*) dan keragaman tingkat dalam (*deep-level diversity*). Keragaman tingkat permukaan adalah perbedaan karakteristik yang mudah dilihat dan tidak dapat diubah, seperti jenis kelamin, ras, etnis, umur, dan disabilitas. Keragaman tingkat dalam adalah perbedaan karakteristik yang sulit dilihat, seperti kepribadian, nilai-nilai, sikap, dan preferensi kerja, yang akan terlihat seiring dengan lamanya seseorang mengenal orang lain dengan baik. Selain itu, keragaman juga terdiri dari keragaman primer dan keragaman sekunder. Keragaman primer adalah dimensi

keragaman yang mudah diidentifikasi, tetapi tidak dapat diubah. Dimensi keragaman yang termasuk dalam keragaman primer adalah jenis kelamin, usia, etnis dan disabilitas. Keragaman sekunder adalah dimensi keragaman yang dapat diubah dan tidak mudah terlihat. Dimensi keragaman yang termasuk dalam keragaman sekunder adalah latar belakang pendidikan, pengalaman bekerja, status perkawinan, agama (1).

Apabila tidak dikelola dengan baik, keragaman tenaga kerja dapat menimbulkan beberapa permasalahan di dalam organisasi, yaitu:

- 1) *Penstereotipan (stereotyping)*, merupakan kumpulan keyakinan individu tentang ciri-ciri atau sifat-sifat yang dimiliki oleh suatu kelompok
- 2) *Diskriminasi*, merupakan pengambilan tindakan spesifik terhadap seseorang berdasarkan kelompoknya. Pada umumnya, diskriminasi terjadi berdasarkan pada usia, ras, jenis kelamin, atau etnis
- 3) *Etnosentrisme*, merupakan kecenderungan memandang anggota kelompok sosial lain kurang baik dibandingkan dengan kelompoknya sendiri
- 4) *Stereotip peran* menurut jenis kelamin, merupakan kecenderungan untuk mengasosiasikan wanita dengan

pekerjaan tertentu, seringkali merupakan pekerjaan dengan jabatan non-manajerial.

b. Indikator *Work Diversity*

Indikator keberagaman tenaga kerja terdiri dari (2):

1) Keragaman Usia

Keragaman usia memberikan variasi latar belakang yang mencakup perbedaan dalam pengalaman, keterampilan, kemampuan, dan jaringan sosial. Organisasi yang memperkerjakan pekerja dari berbagai kelompok usia mampu memiliki keunggulan dalam menciptakan lingkungan kerja yang berenergi, dengan kehadiran tenaga kerja dari berbagai generasi yang memiliki beragam keterampilan yang menguntungkan organisasi. Keragaman usia dalam organisasi dapat membawa berbagai manfaat seperti penggabungan berbagai pengalaman, persepektif, dan keterampilan yang dapat meningkatkan produktivitas dan kreativitas di tempat kerja.

2) Keragaman Gender

Salah satu bentuk keragaman yang terjadi dalam suatu organisasi adalah keragaman gender. Perbedaan dalam jenis kelamin dianggap memiliki dampak pada proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Keragaman gender mengakibatkan terjadinya ketidakadilan yang sering

mengarah pada diskriminasi terhadap perempuan. Laki-laki biasanya diberi prioritas karena dianggap memiliki stabilitas emosi, sifat agresif, keterampilan kepemimpinan, ketegasan, dan keterbukaan. Dan disisi lain, perempuan cenderung lebih berhati-hati, menghindari risiko, dan lebih berwaspada. Gender Diversity mencerminkan sebaran laki-laki dan wanita yang menduduki posisi suatu jabatan. Oleh karena itu, organisasi harus mampu memberikan kesempatan yang sama bagi setiap pegawai tanpa adanya diskriminasi sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan nilai organisasi.

3) Keragaman Latar Belakang Pendidikan

Pendidikan bisa dianggap sebagai upaya yang dilakukan secara sengaja dan terstruktur untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk aktif dalam mengembangkan potensi mereka. Keragaman latar belakang Pendidikan merupakan suatu tingkatan Pendidikan yang pernah dituntaskan oleh seseorang.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Populasi, Sampel Data Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
The Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Discipline on Employee Performance, Sri Anah, C. Catur Widayati, Anggi W, 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Transformational Leadership Style • Employee Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Population: Employees of PT Berkah Makmur. • Sample: 32 respondents (saturated sampling technique). • This research uses multiple linear regression statistical analysis tools 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformational Leadership Style No significant effect on employee performance. • Work Motivation: No significant effect on employee performance. • Discipline: A positive and significant effect on employee performance. 	<ul style="list-style-type: none"> • The similarities between the two studies lie in their use of a quantitative approach with a questionnaire instrument and their primary focus on the relationship between transformational leadership style and employee performance. • The differences lie in the variable design and focus of the analysis: the 2020 study added motivation and discipline as independent variables with a direct effect, while the current study examines the role of work diversity as a moderating variable in a

				<p>local government agency, namely the Malang City Manpower and Transmigration Office.</p>
<p>The Effect of Transformational Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance, Muhammad Syafii A Basalamah, 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transformational Leadership Style • Job Satisfactio • Employee Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Population: 225 employees of PT Mandiri Utama Finance. • Sample: 68 employees selected through purposive sampling. 	<ul style="list-style-type: none"> • Both transformational leadership and job satisfaction positively and significantly affect employee performance, both individually and collectively. 	<ul style="list-style-type: none"> • The similarity of these two studies lies in the main variables studied, namely the transformational leadership style that is assumed to affect employee performance, and both use a quantitative approach with survey instruments in the form of questionnaires. • While the difference is in the variable design and analysis method: Basalamah's research adds job satisfaction as an independent variable with multiple regression analysis, while the research at the Malang

				<p>City PMPTSP Manpower Office uses work diversity as a moderation variable with moderation regression analysis.</p>
<p>The Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Employee Engagement: The Mediating Effect of Leader's Emotional Intelligence, Marwan Milhem, Habsah Muda, Khalil Ahmed, 2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transformational Leadership • Leader's Emotional Intelligence • Employee Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Population: Full-time employees in the ICT sector in Palestine. • Sample: 338 respondents out of 450 distributed questionnaires (response rate: 77%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformational leadership has a significant effect on employee engagement through the mediation of emotional intelligence. After the emotional intelligence variable is included, the direct influence of transformational leadership becomes insignificant, thus showing full mediation. 	<ul style="list-style-type: none"> • The similarity of these two studies lies in the main variables studied, namely the transformational leadership style that is assumed to affect employee performance, and both use a quantitative approach with survey instruments in the form of questionnaires. • While the difference is in the variable design and analysis method: Basalamah's research adds job satisfaction as an independent variable with multiple regression analysis, while the

				<p>research at the Malang City PMPTSP Manpower Office uses work diversity as a moderation variable with moderation regression analysis.</p>
<p>The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance with Motivation Moderation, Fina Mirri Barlian Isa and Tantri Yanuar Rahmat Syah, 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transformational Leadership Style • Employee Performanc • Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Population: Approximately 500 employees of PT Lippo General Insurance Tbk. • Sample Size: 120 respondents selected through simple random sampling. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact of Transformational Leadership: The study found that a strong transformational leadership style positively influences employee performance, particularly among employees with low motivation. • Motivation's Role: Employees who feel strongly motivated tend to perform better than those who feel weakly motivated, especially in environments with 	<ul style="list-style-type: none"> • The similarity of these two studies is that they both examine the influence of transformational leadership on employee performance with moderation variables and using the MRA analysis method. • While the difference lies in the focus of the moderation variables used, namely work motivation in Isa and Syah research, as well as work diversity in research at the Malang City PMPTSP Manpower Office, thus

			<p>weak leadership styles.</p>	<p>providing different points of view and novelty towards factors that affect employee performance</p>
<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Pt Schenker Petrolog Utama Jakarta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya Kepemimpinan Transformasional • Kualitas kehidupan kerja • Budaya Organisasi • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta • Sampel sebanyak 125 responden yang dipilih menggunakan metode purposive sampling 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta • Sementara budaya organisasi dapat secara parsial dan signifikan memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan PT 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan dari kedua penelitian ini terletak pada penggunaan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel utama, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta penerapan variabel moderasi dengan analisis MRA. • Perbedaannya terletak pada desain variabel dan objek penelitian: penelitian di PT Schenker menambahkan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel independen dengan budaya organisasi

			<p>Schenker Petrolog Utama Jakarta</p>	<p>sebagai moderasi dalam konteks perusahaan swasta, sedangkan penelitian di Dinas Tenaga Kerja PMPTSP Kota Malang hanya berfokus pada kepemimpinan transformasional dengan work diversity sebagai moderasi dalam konteks instansi pemerintah daerah.</p>
<p>Pengelolaan Keragaman SDM Pada Kinerja Karyawan Di Lingkungan Tempat Kerja, Delfi Anggreyani, Ghani Abdur Rahman, 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Human Resources, • Diversity • Employee Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • The document does not specify a particular population or sample size as it is a qualitative study using literature review methodologies. 	<ul style="list-style-type: none"> • The study concludes that employees can enhance their performance and organizational performance through an internal process called human resource development. Managing diversity is crucial as it can influence employee performance and, consequently, 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan dari kedua penelitian ini terletak pada perhatian yang sama terhadap isu keragaman kerja (work diversity) dan kinerjanya pada karyawan. • Perbedaannya terletak pada posisi variabel dalam model penelitian dan konteks organisasi: penelitian Anggreyani dan Rahman

			<p>organizational performance.</p>	<p>menjadikan keragaman SDM sebagai variabel independen yang berpengaruh langsung terhadap kinerja dalam lingkungan kerja secara umum, sedangkan penelitian pada Dinas Tenaga Kerja PMPTSP Kota Malang menempatkan work diversity sebagai variabel moderasi yang memengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dalam lingkup pemerintahan.</p>
<p>Pengaruh Keberagaman Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Lingkungan Kerja, Silsiani Hanum Martanti, 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keberagaman Tenaga Kerja (Workforce Diversity) • Lingkungan Kerja (Work Environmen 	<ul style="list-style-type: none"> • The study involved 50 employees from the bureau at Petra Christian University Surabaya. • Data analysis was conducted using Structural Equation 	<ul style="list-style-type: none"> • Workforce diversity has a significant effect on employee performance. • The work environment has a significant effect on employee performance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan kedua penelitian ini terletak pada penggunaan isu keberagaman kerja (work diversity) yang diposisikan sebagai faktor penting dalam memengaruhi kinerja karyawan, serta sama-

	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan (Employee Performance) 	<p>Model Partial Least Square with Smart PLS 3.0 software.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The work environment moderates the influence of workforce diversity on employee performance, weakening this effect. 	<p>sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi moderasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perbedaannya terletak pada desain penelitian dan variabel utama yang digunakan: penelitian Martanti menekankan keberagaman tenaga kerja sebagai variabel independen dengan lingkungan kerja sebagai moderasi, sedangkan penelitian pada Dinas Tenaga Kerja PMPTSP Kota Malang menekankan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dengan work diversity sebagai moderasi, sehingga menghasilkan sudut
--	---	--	---	---

				pandang kebaruan yang berbeda.
Dampak Dari Motivasi Kerja, Beban Kerja, Komitmen Organisasional, dan Diversity Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada UPK DBM Lengkong Sukabumi), Deri Firmansyah, Neneng Yanti Andiani, Eka Pranajaya, Teddy Setiawan, 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi Kerja • Beban Kerja • Komitmen Organisasional • Diversity Pegawai • Kinerja Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Populasi: Pegawai UPK DBM Lengkong Sukabumi sebanyak 31 pegawai • Sampel: 31 pegawai yang sama dengan jumlah populasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, beban kerja, komitmen organisasional, dan diversity pegawai memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan antara kedua penelitian terletak pada: perhatian terhadap variabel diversity sebagai faktor penting yang terkait dengan kinerja pegawai, serta sama-sama menggunakan metode kuantitatif dengan instrumen survei. • Perbedaannya terletak pada posisi variabel diversity dan desain penelitian: penelitian Firmansyah dkk. menempatkan diversity sebagai variabel independen yang berpengaruh langsung terhadap kinerja bersama faktor lain seperti motivasi, beban

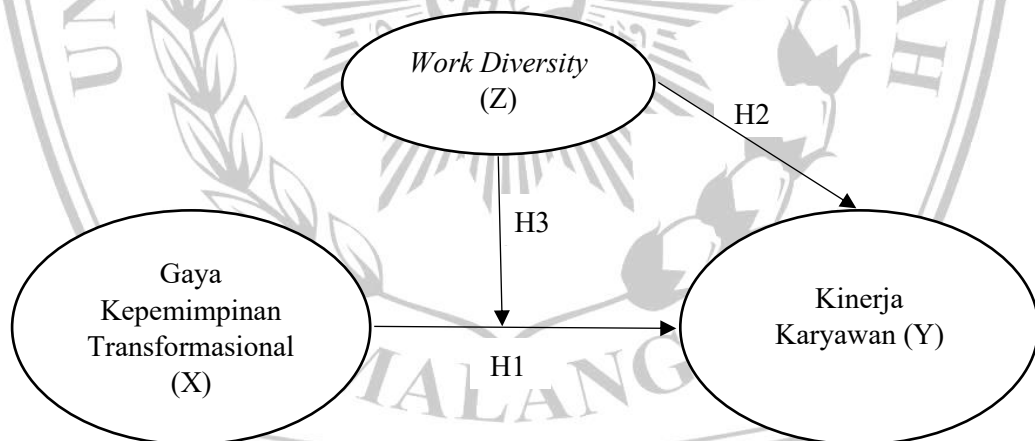
				<p>kerja, dan komitmen organisasional, sedangkan penelitian di Dinas Tenaga Kerja PMPTSP Kota Malang menjadikan work diversity sebagai variabel moderasi yang memengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja.</p>
--	--	--	--	---



C. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

1. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan sebuah model yang konseptual yang menghubungkan sebuah teori dengan berbagai faktor yang sudah diidentifikasi sebagai sebuah masalah yang penting (24). Kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada beberapa teori dari penelitian sebelumnya yang sudah dijelaskan. Dalam penelitian ini, terdapat variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X), variabel terikat kinerja karyawan (Y) dan variabel mediasi *work diversity* (Z). Setiap hubungan pada variabel-variabel ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan peneliti membuat kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian

2. Hipotesis

Hipotesis ialah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan atau sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan

masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data. Agar dalam penelitian ini dapat terarah sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

a. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (4) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Pemimpin harus mampu memberikan pengaruh positif terhadap karyawannya di tempat kerja. Pemimpin juga harus memberikan saran atau arahan kepada karyawan agar kinerja karyawan meningkat.

Penelitian tersebut juga didukung penelitian yang dilakukan oleh (7) membuktikan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan gaya pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh (25) juga menjelaskan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM, artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

b. Pengaruh *work diversity* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (13) menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja dan lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga didukung

penelitian yang dilakukan oleh (1) menunjukkan bahwa *work diversity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (3) Keberagaman tenaga kerja dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan keberagaman kerja dapat memberikan kontribusi positif terhadap kreativitas, inovasi, pengambilan keputusan yang lebih baik, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H2 : *Work diversity* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

c. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan *work diversity* sebagai variabel moderasi

Dalam penelitian ini, *work diversity* memiliki potensi untuk menjadi variabel moderasi yang dapat memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Artinya, ketika keberagaman kerja dirancang dan dirasakan secara positif oleh karyawan, maka pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan akan menjadi lebih kuat. Hal ini didasari pada penelitian yang dilakukan oleh (19) bahwa keragaman memainkan peran kunci dalam meningkatkan kreativitas, inovasi, dan kinerja karyawan. Ketika sebuah organisasi mampu mengelola keragaman dengan baik, karyawan dapat memanfaatkan beragam perspektif, keterampilan, dan pengalaman unik dari setiap individu.

Walaupun *work diversity* telah terbukti berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan (13), hingga saat ini belum ditemukan penelitian yang secara eksplisit menguji atau menyatakan bahwa *work diversity* bertindak sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Oleh karena itu, hipotesis ini diajukan untuk diuji lebih lanjut sebagai kontribusi empiris dalam penelitian ini.

H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh *work diversity*