

**PENGARUH *EMOTIONAL INTELLIGENT* DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI  
OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**(Tesis)**

**Oleh**

**PUTRI RAMADHONA  
NPM 2021011020**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

**PENGARUH *EMOTIONAL INTELLIGENT* DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**Oleh  
PUTRI RAMADHONA**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada**

**Jurusan Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

## ABSTRAK

### **PENGARUH *EMOTIONAL INTELLIGENT* DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

Oleh

**PUTRI RAMADHONA**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh langsung dari *Emotional Intelligent* dan *Transformational Leadership* terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan, dan pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta melihat apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh langsung *Emotional Intelligent* dan *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT.Surya Tsabat Mandiri. Untuk mencapai tujuan tersebut, dilakukan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey, teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling*, dengan jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 110 responden. Instrumen yang digunakan sebelumnya diuji terlebih dahulu menggunakan alat SPSS, pengujian hipotesis serta data hasil penelitian dianalisis menggunakan SEM pada *software SmartPLS* versi 3.2.9. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *Emotional Intelligent* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, berbeda dengan *Transformational Leadership* yang hanya memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan namun negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Disisi lain kepuasan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil lainnya menunjukkan bahwa adanya kepuasan kerja tidak signifikan dalam memediasi pengaruh *Emotional Intelligent* terhadap kinerja karyawan, namun signifikan dalam memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan. Hasil data yang telah diperoleh pada kuisioner indikator nilai terkecil adalah motivasi, keterampilan sosial, konsiderasi, sistem pembayaran, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan kemampuan kerjasama. Hal ini perlu mendapat perhatian lebih dari manajemen PT.Surya Tsabat Mandiri dalam upaya meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan. Penelitian selanjutnya disarankan menambah jumlah populasi dan sampel yang digunakan, serta melihat dari aspek variabel lainnya.

**Kata Kunci:** *Emotional Intelligence*, *Transformational leadership*, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENT AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY EMPLOYEE SATISFACTION**

**By**

**PUTRI RAMADHONA**

*This study aims to see the direct effect of emotional intelligent and transformational leadership on employee performance and job satisfaction, and the direct effect of job satisfaction on employee performance, and see whether job satisfaction mediates the direct effect of emotional intelligent and transformational leadership on employee performance at PT.Surya Tsabat Mandiri. To achieve these objectives, research was conducted using a quantitative approach with survey methods, sampling techniques using probability sampling, with a total sample of 110 respondents. The instruments used were previously tested using the SPSS tool, hypothesis testing and research data were analyzed using SEM on SmartPLS software version 3.2.9. The results concluded that Emotional Intelligent had a positive and significant direct effect on employee satisfaction and performance, in contrast to Transformational Leadership which only had a positive and significant direct effect on employee job satisfaction but negative and insignificant on employee performance. On the other hand, job satisfaction has a positive and significant direct effect on employee performance. Other results show that job satisfaction is not significant in mediating the effect of emotional intelligent on employee performance, but is significant in mediating the effect of transformational leadership on employee performance. The results of the data that have been obtained on the questionnaire with the smallest value indicators are motivation, social skills, consideration, payment systems, quantity of work, timeliness, and cooperation skills. This needs to get more attention from the management of PT.Surya Tsabat Mandiri in an effort to increase employee satisfaction and performance in order to achieve company goals. Further research is recommended to increase the number of population and sample used, as well as look at the aspects of other variables.*

**Keywords:** *Emotional Intelligence, Transformational leadership, Job Satisfaction, Employee Performance.*

Judul Tesis : **Pengaruh Emotional Intelligent dan Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan**

Nama Mahasiswa : Putri Ramadhona

Nomor Pokok Mahasiswa : 2021011020

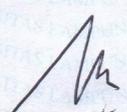
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

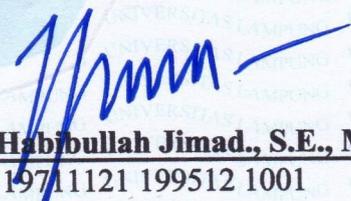
Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Pembimbing I

Pembimbing II

  
**Dr. Rr Erlina., S.E., M.Si.**  
NIP 19620822 198703 2002

  
**Dr. Habibullah Jimad., S.E., M.Si.**  
NIP 19711121 199512 1001

Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung

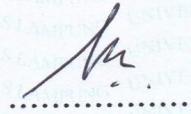
  
**Prof. Dr. Mahrinasari MS., S.E., M.Sc.**  
NIP 19661027 199003 2002

**MENGESAHKAN**

**1. Komisi Penguji**

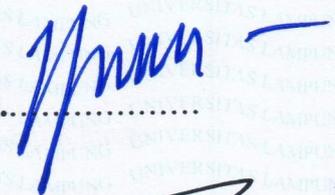
**Ketua Penguji**

**: Dr. Rr Erlina, S.E., M.Si.**



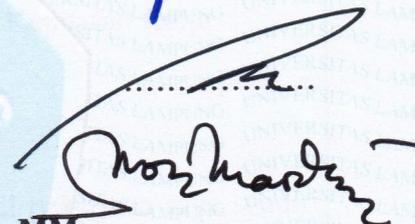
**Sekretaris Penguji**

**: Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**



**Penguji I**

**: Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



**Penguji II**

**: Dr. Nova Mardiana, S.E., MM.**

**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**

**NIP 196606211990031003**

**3. Direktur Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, ST., M.T.**

**NIP 19710415 199803 1005**

**Tanggal Lulus Ujian Tesis : 25 Januari 2023**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Putri Ramadhona  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2021011020  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Pengaruh *Emotional Intelligent* dan  
*Transformational Leadership* terhadap Kinerja  
Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja  
Karyawan

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat di pergunakan dengan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 12 April 2023  
Yang membuat Pernyataan



Putri Ramadhona

## RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bandar Lampung, pada tanggal 1 Maret 1995 sebagai anak bungsu dari lima bersaudara, putri dari pasangan Ir. Tjikmit dan Hermawiza S.Pd. Penulis menikah pada bulan Mei 2015 dengan seorang pemuda bernama Hengki Yuliansyah, S.I.Kom., dan kini telah dikaruniai dua orang putri bernama Khansa Az-zahra

Tsabita yang saat ini beranjak usia 7 tahun dan Adzkia Khadijah Azzahra yang saat ini usianya belum genap 2 bulan.

Jenjang Pendidikan diawali dari Taman Kanak-kanak (TK) di TK Aisyah Muhammadiyah Bandar Lampung, yang diselesaikan dalam satu tahun pada tahun 2000. Sekolah Dasar (SD) Negeri 3 Labuhan Ratu diselesaikan pada tahun 2006. Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 8 Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2009, dan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 13 Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2012. Pada tahun 2012 Penulis diterima sebagai Mahasiswa Jurusan Kimia FMIPA Universitas Lampung melalui jalur Undangan, dan di tahun 2020 diterima sebagai mahasiswa Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Pada tahun 2015 Penulis telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Desa Wonokerto Kecamatan Daya Murni Kabupaten Tulang Bawang Barat, dan Praktik Kerja Lapangan (PKL) di Laboratorium Kimia Organik Jurusan Kimia FMIPA Unila hingga tahun 2016. Penulis pernah mendapatkan beasiswa PPA selama dua periode yaitu pada tahun 2013/2014 dan 2014/2015. Penulis sudah aktif dalam organisasi sejak duduk dibangku kanak-kanak. Saat SMP dan SMA penulis aktif dalam Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) sebagai ketua umum OSIS pada tahun 2007/2008 dan 2010/2011. Selama menjadi mahasiswa S1 Penulis aktif dibeberapa organisasi Fakultas dan Universitas diantaranya; Rohani Islam (ROIS) FMIPA unila sebagai anggota Biro Keputrian periode 2013-2014, Birohmah Unila sebagai anggota Badan Pemberdayaan Muslimah periode 2013-2014, Unit Kegiatan Mahasiswa Penelitian (UKM-P) sebagai kepala Departemen Eksakta periode 2014-2015, dan Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) FMIPA sebagai sekretaris Departemen Advokasi dan Kesejahteraan Mahasiswa (Adkesma) periode 2014-2015. Selama menjadi mahasiswa S1 selain aktif dalam organisasi, Penulis juga sejak awal kuliah aktif dalam kegiatan didalam dan diluar kampus sebagai *Master of Ceremony* (MC), sejak tahun 2014 Penulis memulai bisnis di bidang kesehatan dan tergabung dalam suatu komunitas yang dikenal dengan Komunitas Amazing Truehealth.

Tahun 2019 bersama suami membangun dan mendirikan kembali perusahaan *Training Coaching Consulting* yang di beri nama AKIRA (Akselerasi Juara). Kecintaan Penulis terhadap pemberdayaan manusia membawanya mempelajari dan mengembangkan dunia *Coaching* sebagai *tools* pemberdayaan seseorang. Selain

aktif sebagai Professional *Coach* dan Trainer di berbagai *corporate* dan UMKM maupun individu, Penulis juga aktif membuka kelas-kelas pengembangan diri maupun mengisi berbagai seminar baik secara *online* maupun *offline*.

## MOTTO

“Man Jadda Wa Jadda”

“Kejarlah akhirat, maka dunia akan mengejarmu”

Janganlah kamu bersikap lemah dan janganlah (pula) kamu bersedih hati (Q.S. Ali Imran : 139)

dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah (Q.S. Yusuf : 87)

karena Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan (Q.S. Al. Insyirah : 5).

“Apa yang kamu lakukan namun tidak orang lain lakukan, maka suatu saat kamu akan mendapatkan apa yang tidak orang lain dapatkan”

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

“Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang”  
(Q.S. Al-Fatihah : 1)

*Kupersembahkan karya ini kepada :*

*ALLAH S.W.T pemilik jiwa ragaku, yang telah menganugerahkan begitu banyak kebahagiaan dan pelajaran dalam hidupku serta Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladanku*

*Ayahanda Ir. Tjikmit dan Ibunda Hermawiza, S.Pd tercinta yang telah memberikan limpahan doa, kasih sayang, merawat, mendidik, mengajarkan banyak kebaikan selama ini. Terima kasih Ma, Pa. Kalianlah semangat ku menyelesaikan penelitian dan karya tulis ini. Juga untuk suamiku tercinta Hengki Yuliansyah S.I.Kom serta anakku terkasih Khansa Azzahra Tsabita dan Adzkia Khadijah Azzahra atas semua dukungan, perjuangan, kesabaran, dan mendampingi hingga karya tulis ini dapat ku selesaikan. Oleh karena itu, izinkan aku mempersembahkan sebuah karya kecil ini sebagai ungkapan rasa terima kasih dan hormatku kepada Mama, Papa, Suamiku dan anak-anakku untuk semua pengorbanan yang telah kalian berikan untukku yang mungkin takkan pernah dapat terbalas oleh apapun dan sampai kapanpun.*

*Abangku Ringga, kakak-kakakku (kak Rani, kak Indah, kak Bunga), dan segenap Keluarga besarku yang selalu mendoakan keberhasilanku,*

*Rasa hormat dan terimakasihku kepada pembimbing penelitianku Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. dan Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si. yang selalu sabar membimbingku, mengarahkanku dan memotivasiku hingga karya ini dapat kuselesaikan.*

*Rasa hormat dan terimakasihku kepada:*

*Pembimbing akademikkku Ibu Prof. Dr. Mahtinasari MS, S.E., M.Sc.  
Penguji penelitianku Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., dan Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E.,  
M.M.*

*Dosen-dosen dan Guru-guru yang telah tulus ikhlas membagi ilmunya untukku,  
Sahabat dan teman-teman MM 2020 yang telah banyak mensupportku,  
Keluarga besar AKIRA atas semua dukungannya,  
dan Almamaterku tercinta.*

## SANWACANA

Assalamu'alaikum Wr. Wb.,

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul, **“Pengaruh *Emotional Intelligent* daan *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan”** sebagai salah satu syarat dalam meraih gelar Magister Managemen pada program studi Magister Managemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Sholawat teriring salam selalu tercurah kepada suri tauladan terbaik Nabi Muhammad SAW beserta para sahabat dan keluarganya, semoga kita termasuk kedalam umatnya yang mendapatkan *syafa'at* Beliau di *yaumul akhir* nanti, *aamiin*.

Dalam menyelesaikan Tesis ini Penulis tidak luput dari bimbingan, arahan, serta bantuan dari berbagai pihak, untuk itu Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Suamiku tercinta (Hengki Yuliansyah, S.I.Kom) yang selalu memberikan motivasi, arahan, kasih sayang, pengorbanan, dukungan dan cinta yang tiada hentinya kepada Penulis, dan dengan sabar serta kasih selalu kebersamai Penulis dalam suka dan duka. Semoga Allah senantiasa memberkahi keluarga kita.

2. Bidadari pertamaku (Khansa Azzahra Tsabita), terimakasih banyak untuk kesabaran, cinta, motivasi, dan kasih sayang yang diberikan kepada Penulis, dimasa kecilmu mengizinkan Bunda untuk menyelesaikan kuliah hingga tercipta karya tulis ini, terimakasih sayang. Begitupun bidadari keduaku (Adzkie Khadijah Azzahra) yang telah hadir dimasa-masa perjuangan penulisan tesis ini, terimakasih banyak untuk kerjasama dan perjuangannya sayang. Bidadari yang menjadi motivator Penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini. Kehadiran kakak Khansa dan Khadijah adalah kado terindah yang Allah titipkan untuk Ayah dan Bunda.
3. Mama dan Papa yang sangat aku cintai. Ibunda tercinta (Hermawiza S.Pd.) dan Ayahanda tersayang (Ir. Tjikmit) yang selalu memberikan kasih sayang, senantiasa sabar memberikanku nasehat, tak henti memanjatkan do'a demi keberhasilanku, memberikan motivasi dan dukungan serta senyum tulus kepada Penulis, serta senantiasa memberikan motivasi, mengajarkanku untuk menjadi orang yang kuat dan berguna bagi orang lain. Terima kasih dengan sangat tulus dan ikhlas ku ucapkan atas segala hal terbaik yang telah diberikan kepadaku, yang takkan pernah tergantikan dengan apapun. Serta kedua mertuaku ibunda Zainab dan ayahanda Lim Kim Yu atas segala cinta, kasih, dan motivasi yang diberikan kepada Penulis.
4. Ibu Dr. Rr Erlina., S.E., M.Si. selaku pembimbing penelitian utama yang dengan sabar telah banyak memberikan pengetahuan, gagasan, bimbingan, bantuan, dukungan, arahan, motivasi, saran dan kritik kepada Penulis dalam proses perencanaan dan pelaksanaan penelitian serta penulisan tesis ini.

Semoga Allah membalas kebaikan Ibu dengan limpahan Rahmat dan Keberkahan dari-Nya.

5. Bapak Dr. Habibullah Jimad., S.E. M.Si. selaku pembimbing penelitian kedua yang dengan sabar ditengah kesibukan berkenan telah banyak memberikan pengetahuan, gagasan, bimbingan, bantuan, dukungan, arahan, motivasi, saran dan kritik kepada Penulis dalam proses perencanaan hingga pelaksanaan penelitian serta penulisan tesis ini. Semoga Allah membalas kebaikan Bapak dengan limpahan Rahmat dan Keberkahan dari-Nya.
6. Bapak Dr. Ribhan dan Ibu Dr. Nova Mardiana., S.E.M.M. selaku pembahas dan penguji Penulis yang telah memberikan arahan, dukungan, saran dan kritik sehingga tesis ini terselesaikan dengan baik.
7. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS. S.E., M.Sc. selaku ketua jurusan sekaligus pembimbing akademik atas segala bimbingan, dukungan, motivasi, informasi, saran dan kritik yang sangat bermanfaat kepada Penulis.
8. Bapak Dr. Nairobi., S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
9. Bapak Ibu dosen Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas segala ilmu yang telah diberikan kepada Penulis selama menjalani perkuliahan di Magister Manajemen FEB ini.
10. Abangku tersayang Ringga Oktobara, S.Pt., kakak-kakakku tersayang (Rani Sari Hermita, S.Si., Nur Indah Rahmawati, M.Pd., Citra Bunga Mulia, S.Kom.) atas semangat, motivasi, keceriaan dan canda tawa yang tercipta selama ini. Kehadiran kalian adalah hal yang tak ternilai harganya dalam hidupku.

11. Segenap keluarga besar yang selalu memberikan motivasi, dukungan dan do'a untuk keberhasilan Penulis.
12. Bu Wati, Pak Andri dan segenap staff Magister Managemen FEB atas segala bantuan, dukungan, dan kemudahan yang diberikan kepada Penulis.
13. Rekan-rekan MSDM dan satu bimbingan penelitian (Kak Winda, Mba Anita, Mas Reza, Bu Suryanti), dan kak Nisa untuk semua dukungan, semangat, motivasi, dan bantuan pada Penulis sehingga memudahkan Penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
14. Teman-Teman Magister Menejemen angkatan 2020 yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.
15. Keluarga Besar AKIRA Group dan Komunitas Wanita Perindu Syurga atas segala dukungan, bantuan dan semangatnya. Sukses untuk kita semua.
16. Seluruh keluarga besar FEB Unila.
17. Almamater tercinta Universitas Lampung.
18. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung Penulis dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan hingga penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Penulis berharap semoga tesis yang sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Bandar Lampung, 12 April 2023

Penulis,

**Putri Ramadhona**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>v</b>
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA HIPOTESIS DAN KERANGKAPEMIKIRAN</b> <b>.....</b>	<b>9</b>
2.1 Tinjauan Pustaka .....	9
2.1.1 <i>Emotional Intelligent</i> .....	9
2.1.2 <i>Transformational Leadership</i> .....	12
2.1.3 Kinerja Karyawan .....	18
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	21
2.2 Penelitian Terdahulu .....	25
2.3 Kerangka Pemikiran .....	29
2.4 Hipotesis .....	30
<b>III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
3.1 Desain Penelitian .....	37
3.2 Populasi dan Sample .....	37
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	39
3.4 Operasionalisasi Variabel .....	39

3.5 Analisis Data .....	42
3.6 Uji Validitas .....	42
3.7 Uji Realibilitas .....	44
3.8 Uji Normalitas .....	45
3.9 Teknik Analisis Data .....	46
3.9.1 Analisa Model Struktural .....	47
3.9.2 Pengujian Hipotesis .....	48
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	50
4.1.1 Karakteristik Responden .....	50
4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .	50
4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	51
4.1.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	
Terakhir .....	52
4.1.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .	52
4.1.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Kerja	
PT.Surya Tsabat Mandiri .....	53
4.1.2 Analisis Data .....	54
4.1.2.1 Analisis Deskriptif .....	54
4.1.2.1.1 <i>Emotional Intelligent (EI)</i> .....	55
4.1.2.1.2 <i>Transformational Leadership (TL)</i> .....	56
4.1.1.1.3 Kepuasan Kerja (KSK) .....	57
4.1.1.1.4 Kinerja Karyawan (KJK) .....	58
4.1.2 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	58
4.1.2.1 <i>R-Square</i> .....	59
4.1.2.2 <i>Predictive Relevance (Blindfolding)</i> .....	60
4.1.2.3 Pengujian Hipotesis .....	60
4.2 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	64
4.2.1 <i>Emotional Intelligent</i> Berpengaruh Langsung Positif dan	
Signifikan terhadap Kinerja Karyawan .....	64

4.2.2	<i>Transformational Leadership</i> Berpengaruh Langsung Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan .....	65
4.2.3	<i>Emotional Intelligent</i> Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	66
4.2.4	<i>Transformational Leadership</i> Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	67
4.2.5	Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan .....	67
4.2.6	Kepuasan Kerja Karyawan Memediasai Pengaruh <i>Emotional Intelligenet</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	68
4.2.7	Kepuasan Kerja Karyawan Memediasai Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan.	69
<b>V</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>70</b>
5.1	Simpulan .....	70
5.2	Saran .....	71
5.2.1	Pengembangan Ilmu .....	71
5.2.2	Bagi PT. Surya Tsabat Mandiri .....	71
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>74</b>
	<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>87</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Penelitian Terdahulu .....	25
2. Data Karyawan PT. Surya Tsabat Mandiri .....	38
3. Operasional Variabel .....	40
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	51
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	51
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	52
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	53
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Besar Penghasilan .....	53
9. Interval Kriteria Penilaian .....	54
10. Tanggapan Responden Terhadap <i>Emotional Intelligent</i> (EI) .....	55
11. Tanggapan Responden Terhadap <i>Transformational Leadership</i> (TL) ....	56
12. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja (KSK) .....	58
13. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan (KJK) .....	58
14. Hasil Uji <i>R-Square</i> .....	59
15. Hasil <i>Blindfolding</i> ( $Q^2$ ) .....	60
16. Pengaruh Langsung .....	62
17. Pengaruh Tidak Langsung .....	63

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Berpikir .....	30
2. Model Diagram Jalur Partial Least Square .....	47
3. Hasil Model Penelitian .....	60

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pendorong utama dan memegang peranan penting pada suatu organisasi di dalamnya. Dengan mengembangkan sumber daya manusia maka organisasi dapat mencapai tujuan yang diharapkan sehingga dapat tetap bertahan dan bersaing, maka untuk mewujudkannya dibutuhkan SDM yang terampil dan handal di lingkup pekerjaannya guna mendorong kegiatan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya (Mathis & Jackson, 2006). SDM yang terampil dan handal tercermin dari kinerjanya, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin perusahaan karena merupakan kunci untuk kelangsungan hidup organisasi (Burns, 1978), sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan (Park *et al.*, 2015; van Rooij & Merkebu, 2015). Kinerja dapat diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, yang merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Untuk menghasilkan kerja yang baik maka karyawan perlu memiliki kinerja yang tinggi, maka kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan (Akdere & Egan, 2020).

PT. Surya Tsabat Mandiri sebagai perusahaan yang bergerak di industri makanan khususnya produksi dan distribusi roti yang produknya telah umum dikenal dikalangan masyarakat dengan nama Roti Surya ini, terus berusaha melakukan inovasi dan peningkatan kualitas dalam berbagai sisi agar mampu tetap bertahan dan bersaing. Terlebih di era teknologi dan industri 4.0 ini memaksa setiap organisasi harus mampu bekerja dengan lebih efisien, efektif, dan produktif. Dalam

menjaga kelangsungan bisnisnya, perusahaan tentu memiliki tujuan yang perlu dijalankan yang tercermin dalam visi misi perusahaan yang nantinya diarahkan untuk mencapai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun visi dari perusahaan ini yaitu “Menjadi perusahaan roti terbaik di Indonesia dan memberikan produk terbaik dengan kualitas, rasa serta pelayanan yang memuaskan bagi konsumen”. Untuk mencapai visi tersebut, perusahaan ini memiliki misi “Membantu meningkatkan kualitas gizi anak bangsa dengan memproduksi makanan dengan kualitas dan mutu tinggi, sehat serta higienis dan terjamin kehalalannya”. Tentunya agar visi misi ini dapat terwujud, perusahaan perlu didukung dari berbagai sisi.

Salah satu usaha yang dilakukan perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 1990 ini dengan memberikan fokus lebih pada aspek sumber daya manusia yang dimilikinya khususnya dalam peningkatan kinerja karyawan. Namun berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara kepada perusahaan yang bersangkutan, terlihat masih rendahnya kerjasama antar rekan kerja, selain itu di tahun 2021 terdapat 3 kali keluhan dari konsumen yang disampaikan secara langsung kepada bagian penjualan, diantaranya mengeluhkan mengenai roti yang terkadang cepat berjamur dari biasanya, dan pernah dijumpai rasa selai yang kecut. Berdasarkan kondisi ini dapat dilihat kemungkinan kesalahan terletak pada kinerja karyawannya khususnya bagian produksi yang kurang teliti dalam melaksanakan tugasnya. Serta tidak menutup kemungkinan kesalahan juga terletak pada bagian penjualan yang menunda mendistribusikan produknya, sementara produk diketahui hanya mampu bertahan dalam masa simpan selama kurang lebih 7 hari. Sementara kinerja SDM merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Maka adapun fokus perusahaan saat ini dalam aspek sumber daya manusianya yaitu dengan meningkatkan kinerja karyawan.

Upaya mendapatkan kinerja yang baik dari karyawan, perusahaan perlu memberikan dukungan dan pengalaman kerja yang baik untuk para karyawan agar memunculkan kepuasan kerja (Luthan, 2006) yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan (Robbins, 2006). Kepuasan kerja sendiri merupakan pernyataan

emosi yang positif dari hasil penilaian salah satu atau kumpulan pengalaman pekerjaan, dan juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, hingga kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak positif bagi karyawan itu sendiri dan berdampak pada organisasi (Testa, 2001).

Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas, hasil dari kinerja karyawan diwujudkan dalam produktivitas kerja yang pada dasarnya mencakup sikap mental dan emosional dengan memandang hari depan penuh optimis berdasarkan keyakinan bahwa hari ini perlu lebih baik dari hari kemarin. Sikap mental dan emosional ini sebagai konsep dasar dari kapabilitas dan keterampilan kemampuan non kognitif yang membantu seseorang menjadi lebih efisien dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan yang dikenal dengan *emotional intelligent* (EI) (Mulyasari, 2018).

Definisi *emotional intelligent* telah dipelajari dari waktu ke waktu (Kaur & Hirudayaraj, 2021). *Emotional intelligent* sendiri didefinisikan sebagai keterampilan untuk mampu mengenali perasaan diri sendiri maupun perasaan orang lain, hingga mampu memotivasi diri sendiri dan mampu mengelola emosi termasuk ketika berhubungan dengan orang lain (Goleman, 1998; 2004), dapat dikatakan bahwa *emotional intelligent* yaitu ketika pikiran dan emosi yang rasional digunakan secara bersamaan (Kaur & Hirudayaraj, 2021), mencakup lima bidang keterampilan diantaranya keterampilan intra-pribadi, keterampilan antar-pribadi, kemampuan beradaptasi, manajemen stres dan suasana hati (Rexhepi & Berisha, 2017).

Kondisi emosional karyawan di PT. Surya Tsabat Mandiri saat ini masih sering terjadi kesalahpahaman dan ketidakcocokan antar tim, kurang memahami perasaan satu dengan lainnya hingga tak jarang timbul ketegangan dan cenderung bekerja secara individual. Dari wawancara yang dilakukan, dalam satu tahun setidaknya terjadi dua kali konflik antar karyawan. Sementara dalam perusahaan atau organisasi yang baik dibutuhkan interaksi. Sebagian besar interaksi ini berkaitan

dengan pemenuhan tugas pekerjaan, seperti melayani pelanggan, menerima instruksi dan melaporkan kepada atasan atau kerjasama dan koordinasi dengan rekan kerja. Sehingga perusahaan dirasa perlu untuk memperhatikan dan meningkatkan *emotional intelligent* karyawannya agar mampu menunjang kepuasan dan kinerja karyawan itu sendiri.

Karyawan dengan tingkat *emotional intelligent* yang tinggi mampu secara efektif menanggapi emosi dan menguasai interaksi dengan orang lain melalui cara yang baik, dengan adanya interaksi sosial dan ekspresi emosi positif ini akan menghasilkan kemungkinan sukses yang lebih besar di tempat kerja yang secara langsung terkait dengan kepuasan dan kinerja yang lebih baik dari karyawan itu sendiri. Sebab baik buruknya emosi karyawan akan tercermin pada kinerja yang diberikan dan akan berimbas pada citra dan pendapatan yang diperoleh perusahaan. Maka dengan adanya *emotional intelligent* yang baik dari karyawan penting diharapkan apabila karyawan bertemu dengan permasalahan, baik permasalahan terhadap sesama karyawan, atasan, klien atau terhadap pekerjaan, karyawan mampu menghadapi dan menyelesaikan masalah dengan pemikiran yang tenang tanpa terbawa emosi, mampu mengambil keputusan yang tepat dan tegas, mampu untuk bersikap sesuai dengan keadaan, situasi, etika sehingga tidak menimbulkan ketegangan atau masalah baru terhadap karyawan lain dan pada akhirnya tercipta hubungan yang harmonis serta kenyamanan hingga dapat meningkatkan kepuasan kerja (Goleman 1995; Schutte *et al.*, 2002) yang akan berdampak pada pencapaian kinerja yang maksimal (Akdere & Egan, 2020).

Upaya mendorong kepuasan dan kinerja karyawan, kepemimpinan telah disorot sebagai katalis kunci dalam merumuskan strategi menuju hasil organisasi utama (Akdere & Egan, 2020). Sebagai pemimpin selain memonitor dan memastikan apakah karyawannya sudah bekerja sesuai dengan standar kerja yang ada, keterlibatan pemimpin juga perlu secara langsung maupun tidak langsung dalam menangani permasalahan yang dialami karyawan, termasuk dari sikap memperlakukan bawahan, cara menangani masalah maupun kebijakan-kebijakan yang diberikan para pemimpin di perusahaan yang pada akhirnya akan berpengaruh

pada kepuasan dan kinerja yang diberikan karyawannya, dan hal inipun tidak lepas dari peran yang perlu dilakukan pemimpin di perusahaan PT. Surya Tsabat Mandiri mulai dari kepala bagian hingga Direksi perusahaan.

Permasalahan karyawan yang saat ini dialami perusahaan mulai dari menjaga kualitas produk, karyawan yang masih sering datang terlambat, tidak masuk bekerja karena alasan sakit, interaksi yang kurang baik antar karyawan, termasuk permasalahan-permasalahan lainnya seperti yang sudah diuraikan sebelumnya diatas, maka dapat dilihat ada kemungkinan permasalahan juga terletak pada sisi kepemimpinan yang dirasa kurang dalam mengawasi, memberikan semangat, dorongan, inspirasi, dan memberikan perhatian khususnya dalam penyelesaian konflik yang terjadi antar karyawan untuk mampu menyelesaikan permasalahan yang ada. Sementara pemimpin yang efektif yaitu selain mampu membina, mengarahkan, menghargai kerja karyawannya juga perlu untuk mampu memberikan solusi permasalahan yang pada akhirnya secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh pada kepuasan kerja dan menjadi model yang baik pada tiap individu karyawannya. Ketika kepuasan kerja telah dirasakan karyawan maka akan mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu menjadi hal yang penting bahwa dibutuhkan pemimpin transformasional untuk mampu memperhatikan praktek kepemimpinan pada setiap unit organisasi bisnis (Asbari *et al.*, 2020; Sopa *et al.*, 2020).

*Transformational leadership* (TL) merupakan pendekatan kepemimpinan kontemporer yang khas yang menekankan pada kepentingan karyawan guna mendukung pencapaian mereka dalam mencapai tujuan bersama. TL berfokus pada kapasitas pemimpin untuk mengembangkan karyawan termasuk moral, motivasi, dan kinerja mereka melalui berbagai mekanisme. Idealnya, TL mampu mendorong karyawan untuk memperkaya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka guna meningkatkan pembelajaran individu dan bersama untuk memajukan kinerja organisasi (Akdere & Egan, 2020).

*Transformational leadership* menyajikan potensi yang signifikan dalam mendukung tujuan HRD untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Roberts-Turner *et al.*, 2014) hingga berdampak pada peningkatan kinerja menuju kesuksesan organisasi (Akdere & Egan, 2020). Walaupun demikian, pada penelitian sebelumnya ditemukan bahwa praktek kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (David *et al.*, 2017; Eliyana *et al.*, 2019; Elgelal & Noermijati, 2014; Siswatiningsih *et al.*, 2019). Berbeda dengan beberapa penelitian lainnya yang menyebutkan bahwa *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Asbari, 2019; Fayzhall *et al.*, 2020; Nugroho *et al.*, 2020; Waruwu *et al.*, 2020; Yanthy *et al.*, 2020).

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa *Emotional intelligent* berpengaruh terhadap proses pembelajaran yang berhubungan dengan karyawan (Opengart & Biere ma, 2015), organisasi (Kaur & Malar, 2021) serta sebagai sumber produktivitas (Prati *et al.*, 2003). *Emotional intelligent* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Koronious, 2019; Winandar, *et al.*, 2021). Yusnaena & Perdana (2015) menyatakan bahwa adanya pengaruh secara positif dan signifikan *emotional intelligent* terhadap kinerja karyawan. Pratama & Suhaeni (2017) menyatakan *emotional intelligent* dan kinerja karyawan terdapat pengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Koman dan Wolff (2008) serta Berson (2006) menunjukkan bahwa masih kurangnya kompetensi emosional baik di tingkat tim maupun organisasi. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yani & Istiqomah (2016) secara negatif dan signifikan *emotional intelligent* memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, dan hasil lainnya didukung oleh Gong, *et al* (2020) menemukan hasil bahwa *emotional intelligent* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka dirasa perlu untuk melakukan penelitian diperusahaan PT. Surya Tsabat Mandiri mengenai pengaruh *emotional intelligent* dan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam

menjawab kegelisahan yang dialami perusahaan dan mengisi ruang kosong di antara *research gap* yang ada, serta diharapkan mampu mengelaborasi lebih dalam dan meluas tentang pengaruh keduanya terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1.2.1 Apakah *emotional intelligent* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
- 1.2.2 Apakah *transformational leadership* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
- 1.2.3 Apakah *emotional intelligent* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
- 1.2.4 Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 1.2.3 Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 1.2.6 Apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh langsung *emotional intelligent* terhadap kinerja karyawan?
- 1.2.7 Apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1 Mengetahui pengaruh langsung *emotional intelligent* terhadap kinerja karyawan.
- 1.3.2 Mengetahui pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan.
- 1.3.3 Mengetahui pengaruh *emotional intelligent* terhadap kepuasan kerja karyawan.

- 1.3.4 Mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 1.3.5 Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- 1.3.6 Mengetahui apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh langsung *emotional intelligent* terhadap kinerja karyawan.
- 1.3.7 Mengetahui apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### 1. Manfaat Teoritis

Berdasarkan aspek teoritis, diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan menjadi referensi dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh *emotional intelligent* dan *transformasional leadership* terhadap kinerja karyawan di dalam organisasi yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan.

##### 2. Manfaat Praktis

###### a. Bagi Penulis

Sebagai upaya untuk mendapatkan pengalaman dalam menulis karya ilmiah, memperdalam pengetahuan terutama dalam bidang yang dikaji, menggunakan dan menyampaikan hasil penelitian ini kepada masyarakat dan mitra bisnis guna meningkatkan kinerja organisasi.

###### b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sehubungan dengan variabel yang digunakan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan, dan menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan kebijaksanaan perusahaan khususnya dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

###### c. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan referensi pada penelitian yang akan datang.

## II. TINJAUAN PUSTAKA HIPOTESIS DAN KERANGKA PEMIKIRAN

### 2.1 Tinjauan Pustaka

#### 2.1.1 *Emotional Intelligent*

Konsep *Emotional intelligence* (EI) pertama kali diperkenalkan oleh Salovey dan Mayer (1990), dan topic ini mulai dipromosikan oleh Daniel Goleman (1995) dalam sebuah buku berjudul *Emotional Intelligence*. Kemudian setelah adanya publikasi ini, beberapa penulis mengeksplorasi konsep dengan model teoritis yang berbeda, hingga pada akhirnya muncul dua pendekatan utama yaitu model campuran, yang menggabungkan kemampuan emosional dengan dimensi kepribadian seperti optimisme dan kemampuan memotivasi diri sendiri (Bar-On, 1997, 2006; Goleman, 1998) dan model kemampuan, yang berfokus pada bagaimana individu memproses informasi emosional dan analisis kemampuan yang diperlukan untuk pemrosesan tersebut (Brackett & Salovey, 2006; Mayer & Salovey, 1997; Mayer, *et al.*, 1999). Model Mayer dan Salovey (1997) berfokus pada konstruksi emosional, seperti kemampuan untuk memahami, mengumpulkan informasi dari, dan mengelola emosi sendiri dan orang lain. Dari model teoritis ini pada akhirnya mempengaruhi studi tentang hubungan antara EI dan konstruksi psikologis lainnya, seperti kesehatan mental dan kesejahteraan fisik (Donaldson & Bond, 2004), dan kepuasan hidup (Augusto, *et al.*, 2004).

Literatur saat ini telah mendefinisikan EI secara beragam. Seperti Mayer dan Salovey (1997) mendefinisikan EI sebagai kemampuan untuk memahami secara akurat, menilai, dan mengekspresikan emosi, kemampuan untuk mengakses maupun membangkitkan perasaan ketika perasaan itu memfasilitasi pemikiran, kemampuan untuk memahami emosi dan pengetahuan emosional, serta

kemampuan untuk mengatur emosi dalam mendorong pertumbuhan emosional dan intelektual. *Emotional intelligent* didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengenali perasaan diri sendiri maupun perasaan orang lain, dengan adanya kesadaran ini berguna untuk memotivasi diri sendiri maupun untuk mengelola emosi dalam membangun hubungan dengan orang lain (Goleman, 1998). EI merupakan kemampuan menggunakan pikiran dan emosi yang rasional secara bersamaan, artinya bahwa seseorang perlu menggunakan pikiran untuk memahami mengapa emosi tertentu terjadi dan menterjemahkannya (Kaur & Hirudayaraj, 2021). EI merupakan kemampuan untuk mampu memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain (Cherniss, 2020).

Menurut (Budiono & Wibowo, 2014), EI yaitu mengendalikan hati dan dapat menghadapi stress serta memotivasi diri untuk lebih baik lagi. Karyawan yang memiliki EI mampu mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa. EI berisi ilmu mengenai keterampilan seseorang untuk memahami emosi yang dialami dirinya dan juga pada orang lain sehingga dapat menggunakannya untuk memperoleh hasil yang diinginkan dari diri sendiri maupun orang lain.

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini ialah indikator Goleman (2004) terdiri dari bagaimana seorang individu dapat mengetahui keadaan dalam diri (*self awareness*), kemampuan seorang individu untuk mengelola keadaan dalam diri (*self regulation*), suatu pencapaian dan tujuan yang membutuhkan dorongan dalam diri (*self motivation*), sadar akan kepentingan serta perasaan maupun kepribadian orang lain (*empaty*), kemampuan dalam menangani emosi orang lain (*social skill*).

Menurut Luthans (2008), EI merupakan kemampuan seseorang untuk: sadar diri (mengenali emosi diri sendiri), mendeteksi emosi orang lain, mengelola emosi dan informasi dalam hubungannya dengan orang lain. Seseorang dengan mudah dapat mengetahui bahwa mereka sedang marah dan bagaimana mengekspresinya jika mereka mampu mengetahui emosi diri sendiri dan membaca emosi orang lain, maka akan lebih efektif dalam bekerja. EI adalah kemampuan untuk mengelola diri

sendiri dan hubungan dengan seseorang secara konstruktif, dengan memiliki empat komponen kunci yaitu kesadaran diri (*self awareness*), manajemen diri (*self management*), kesadaran sosial (*social awareness*), dan manajemen hubungan (*relationship management*). Dapat dikelompokkan bahwa kesadaran diri dan manajemen diri merupakan kompetensi pribadi, sedangkan kesadaran sosial dan manajemen hubungan merupakan kompetensi sosial (Kinichi & Kreitner, 2008).

EI adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi, yang merupakan faktor penentu sukses dalam karier dan organisasi, termasuk dalam pembuatan keputusan, kepemimpinan, terobosan teknis dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, *team work* serta hubungan saling mempercayai, loyalitas konsumen, dan kreativitas dan inovasi (Cooper & Sawaf, 2001).

Penelitian lainnya yang menganalisa hubungan antara EI dan pembelajaran karyawan, menggunakan model EI campuran Goleman (Goleman *et al.*, 2006). Model campuran menjelaskan EI sebagai konstruk diri (*self-awareness* dan *self-management*) dan sosial (*social-awareness* dan *relationship management*). *Self-awareness* berarti menyadari emosi dan perasaan seseorang, *self-management* mengacu pada pengendalian emosi secara efektif sehingga tidak mengganggu pemikiran rasional, *social-awareness* adalah menyadari emosi orang lain, dan *social-awareness* mengacu pada membangun hubungan yang berkualitas dengan orang lain (Kaur & Hirudayaraj, 2021).

EI tidak hanya melibatkan persepsi yang akurat, namun juga pemahaman, dan pengaturan baik emosi sendiri dan juga orang lain serta mencakup integrasi perasaan dan pikiran aktif dan terarah (George, 2000). Orang yang cerdas secara emosional mampu memahami emosinya sendiri dengan baik, memahami emosi orang lain dengan baik, mengontrol ekspresi emosinya sendiri dengan baik, dan menyalurkan emosinya sendiri terhadap orang lain ke arah kegiatan yang produktif. Maka seseorang yang cerdas secara emosional dapat menggunakan kemampuannya

untuk berpikir dan memecahkan masalah baik kecil dan besar dalam kehidupannya (Mayer *et al.*, 2008).

Goleman (2015) mengadopsi lima indikator yang tercakup dalam EI dari model Salovey dan Meyer, yaitu:

- 1) Kesadaran diri atau pengenalan diri pada dasarnya dimensi untuk mengetahui kondisi diri sendiri, kesukaan, sumber daya dan institusi, seperti: kesadaran emosi, penilaian diri secara teliti dan percaya diri.
- 2) Pengaturan diri atau pengendalian diri memberi tekanan untuk mengelola kondisi, impuls, dan sumber daya diri sendiri, seperti: kendali diri, sifat dapat dipercaya, kewaspadaan, adaibilitas, dan inovasi.
- 3) Motivasi, yaitu kecenderungan emosi yang mengantar atau memudahkan peralihan sasaran, seperti: dorongan prestasi, komitmen, inisiatif dan oimisme.
- 4) Empati, merupakan kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan, dan kepentingan orang lain, orientasi pelayanan, mengembangkan orang lain, seperti: memahami orang lain, orientasi pelayanan, mengembangkan orang lain, mengatasi keragaman dan kesadaran politis.

Keterampilan sosial, yaitu kepandaian dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki pada orang lain, seperti: pengaruh, komunikasi, kepemimpinan, katalisator perubahan, manajemen konflik, pengikat jaringan, kolaborasi dan kooperasi, serta kemampuan tim.

### **2.1.2 Transformational Leadership**

*Transformational leadership* (TL) pertama kali diungkapkan oleh Burns (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass dan rekan-rekannya (Avolio & Bass, 2002), untuk memotivasi karyawan guna meningkatkan kinerja (Conger & Kanungo, 1998; Lowe *et al.*, 1996) dan mengidentifikasi tujuan serta minat organisasi. TL juga merupakan gaya kepemimpinan di mana para pemimpin mengejar hubungan jangka panjang yang dibangun antara pemimpin dan karyawan dengan meningkatkan interaksi dan meningkatkan orientasi strategis (Herold, *et al.*, 2008).

Selama tiga dekade terakhir, TL telah muncul sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang dominan untuk memahami efektivitas individu, kelompok, dan organisasi (Mayr, 2017). Sebagai bagian dari paradigma kepemimpinan baru, TL lebih memperhatikan unsur-unsur kepemimpinan yang karismatik dan afektif. TL termasuk menilai motif pengikut, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya (Northouse, 2013). Fokus penelitian Faktor TL berhubungan positif dengan kesediaan pekerja sosial untuk terlibat dalam kegiatan yang diminta, kepuasan dengan pemimpin mereka, dan persepsi efektivitas pemimpin mereka (Gellis, 2001). Pemahaman tentang TL diperlukan untuk menjelaskan upaya luar biasa yang sering dilakukan oleh pengikut, karena pemimpin transformasional akan memotivasi pengikut untuk tampil di luar tingkat kinerja yang diharapkan sebagai konsekuensi dari pengaruh pemimpin.

Fokus dari TL yaitu pada pemberdayaan, dukungan, dan pengembangan tim, mencakup empat fitur utama yaitu: pengaruh ideal (menjadi panutan yang sangat baik), motivasi inspirasional (mengkomunikasikan harapan dan tujuan), stimulasi intelektual (meningkatkan kecerdasan dan rasionalitas), dan pertimbangan individual (memberikan perhatian pribadi) (Bass & Avolio, 1990). TL menyadari perlunya perubahan dalam organisasi, menciptakan visi untuk perubahan, fokus pada pertukaran antara bawahan, berusaha untuk mendapatkan komitmen dari bawahan, dan mendukung perubahan sepanjang proses (Nam & Park, 2019), bentuk kepemimpinan yang dimaksudkan untuk memotivasi dan menginspirasi pengikut untuk mengejar tujuan tinggi melalui transformasi sikap, keyakinan, nilai, dan perilaku pengikut (To, *et al.*, 2015).

TL adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja baik dengan atau dan melalui orang lain guna mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan, dimana TL adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin yang transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat

terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan (Yukl, 2013). Robbins & Judge (2008), mendefinisikan TL sebagai pemimpin yang menginspirasi, memiliki pengaruh para pengikutnya dan mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. TL juga merupakan pendekatan kepemimpinan di mana para pemimpin mengejar hubungan jangka panjang yang dibangun antara pemimpin dan pengikut dengan meningkatkan interaksi dan meningkatkan orientasi strategis (Herold, *et al.*, 2008), yang berorientasi pada perkembangan dan perubahan serta mempengaruhi perilaku bawahan dengan empat karakteristik: pengaruh ideal (pengaruh yang diidealkan menjadikan pemimpin sebagai panutan yang terpercaya di dalam kelompok), motivasi inspirasional (mencakup perilaku yang menanamkan makna, tantangan, dan optimisme ke dalam hubungan pengikut dengan pekerjaan), stimulasi intelektual (mendorong pengikut untuk meningkatkan jangkauan kreatif dan inovasi), dan pertimbangan individual (TL memperhatikan kebutuhan spesifik untuk pencapaian dan pertumbuhan pengikut individu) (Bass, 1998). Pendekatan ini telah terbukti memberikan pengaruh positif pada tingkat individu dan tim (Chi & Huang, 2014).

TL tampaknya memenuhi tiga kebutuhan utama pengikut (Kovjanic *et al.*, 2012) yaitu Kebutuhan kompetensi (yaitu, rasa penguasaan dan efektivitas), keterkaitan (yaitu, perasaan terhubung dan signifikan bagi orang lain), dan otonomi (yaitu, mengalami kemauan dan pilihan). Kebutuhan ini adalah aspek sentral dari teori penentuan nasib sendiri (Deci & Ryan, 2000), yang menggambarkan kepuasan kebutuhan ini sebagai penting untuk kinerja yang efektif. Di tempat kerja, pemimpin adalah salah satu faktor terpenting untuk kepuasan kebutuhan. Mereka mempengaruhi pengikut (persepsi) tujuan, tugas, dan penghargaan, dan, dalam hal itu, mereka membuat pekerjaan pengikut dengan cara yang lebih atau kurang bermanfaat untuk kepuasan kebutuhan (Gagne & Deci, 2005), dengan prinsip yaitu menghargai individu dan pemberdayaan serta menekankan pemahaman sistem berdasarkan keyakinan bahwa individu tidak dapat dianggap independen dari lingkungan (Bargal & Schmid, 1989).

TL berfokus pada pemberdayaan, dukungan, dan pengembangan pengikut. Ini mencakup empat fitur utama yaitu, pengaruh ideal (menjadi panutan yang sangat baik), motivasi inspirasional (mengkomunikasikan harapan dan tujuan), stimulasi intelektual (meningkatkan kecerdasan dan rasionalitas), dan pertimbangan individual (memberikan perhatian pribadi) (Bass & Avolio, 1990). Adanya TL diharapkan mampu berkontribusi untuk memfasilitasi para pengikut dalam melihat tujuan bersama guna merealisasikan tujuan organisasi (Ilies, *et al.*, 2006). TL menyadari perlunya perubahan dalam organisasi, menciptakan visi untuk perubahan, fokus pada pertukaran antara bawahan, berusaha untuk mendapatkan komitmen dari bawahan, dan mendukung perubahan sepanjang proses (Nam & Park, 2019).

TL secara luas dianggap sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dan dapat membantu para pemimpin organisasi mengoptimalkan peran kepemimpinan mereka (Judge & Piccolo, 2004). Para peneliti telah berusaha untuk menjelaskan keefektifannya, dan beberapa penelitian telah mengeksplorasi mekanisme mediasi yang mendasari efek TL pada kinerja karyawan. Burns (1978) mendefinisikan TL sebagai individu yang berusaha untuk memenuhi kebutuhan dengan mengoptimalkan potensi karyawan, dan Bass (1985) mencirikan TL sebagai pendekatan untuk mengatasi dan memenuhi kebutuhan psikologis karyawan guna memotivasi mereka untuk mampu memberikan kinerja terbaik guna mencapai tujuan organisasi. TL melibatkan pembentukan individu sebagai panutan dengan mendapatkan kepercayaan dan keyakinan dari para pengikut.

Pentingnya TL adalah untuk menunjukkan tim bahwa organisasi dapat mencapai hal-hal hebat dan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, sehingga seorang pemimpin transformasional berperan penting dalam membimbing dan memotivasi dalam mencapai tujuan. TL pada akhirnya mampu menciptakan budaya organisasi yang positif hingga memiliki harapan tinggi untuk pencapaian karyawan dan melibatkan kemitraan penting dengan fungsi terkait HRD yang menciptakan dan menopang sistem yang tidak terpisahkan untuk mempertahankan hasil utama organisasi. TL dicirikan oleh praktik yang menginspirasi pekerja dengan

membangun nilai, keyakinan, sikap, dan motivasi bawahan mereka (Lewis & Cunningham, 2016). Teori TL dibingkai sebagai proses termasuk pertimbangan individu, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang diidealkan. Pendekatan semacam itu mengubah orang dan budaya organisasi di mana para pemimpin dan pengikut terikat erat (Northouse, 2018). TL dikatakan meningkatkan kesadaran akan kepentingan bersama di antara anggota organisasi dan membantu mereka mencapai tujuan bersama. TL telah diidentifikasi oleh Northouse (2018) sebagai pendekatan khusus untuk individu dan organisasi terkemuka dan, oleh karena itu, layak untuk pemeriksaan empiris khusus. TL dapat dibandingkan dengan manajemen umum dan pendekatan transaksional yang menekankan inti dari operasi bisnis dan fungsinya. Pendekatan tersebut mempromosikan kepentingan individu manajemen dan karyawan dan kepuasan kewajiban kontrak melalui penetapan tujuan dan pengendalian serta pelacakan hasil (Bass & Avolio, 1990).

Praktik manajerial sebagian besar sifat transaksional dianggap sebagai birokrasi dan tidak efektif (Egan *et al.*, 2017). Saat ini para peneliti dan praktisi membedakan antara kepemimpinan dan manajemen dalam berhubungan dengan karyawan terlebih mengenai pengembangan karyawan sembari meningkatkan misi organisasi (Northouse, 2018). Pada dasarnya praktik kepemimpinan terkait dengan daya tanggap, perubahan, dan transformasi, sementara manajerial dikaitkan dengan kesinambungan norma-norma organisasi (Hamlin *et al.*, 2016).

TL terjadi ketika pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan mereka, sehingga mampu membangkitkan kesadaran dan penerimaan tujuan serta misi kelompok (Bass, 1990). Oleh karena itu, TL dianggap sebagai proses, yang mengubah individu anggota organisasi, termasuk pemimpin dan pengikutnya. Ini melibatkan pengaruh yang memainkan peran penting untuk menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan yang jauh lebih besar daripada yang biasanya diharapkan dengan memanfaatkan elemen inti seperti emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang. Secara keseluruhan, teori TL menggunakan pendekatan yang mencakup, mengikat pengikut dan pemimpin dalam proses transformasi.

Lebih lanjut, perilaku terkait TL lebih mungkin untuk mendorong pencapaian tujuan penguasaan karyawan (Hamstra, *et.al*, 2014). Tujuan penguasaan yang berhubungan dengan pekerjaan seperti itu biasanya terkait dengan pembelajaran, pengembangan, dan kinerja. Tersirat dalam orientasi penguasaan karyawan ini adalah pemanfaatan sumber daya dan struktur organisasi, termasuk fungsi HRD organisasi (pembelajaran, pengembangan, dan berorientasi kinerja).

Perspektif tradisional *transformational leadership* di mana seorang pemimpin mengubah dan mengembangkan pengikutnya menjadi lebih efektif dan berorientasi untuk kepentingan bersama melalui pengaruh aktif yaitu ketika seorang pemimpin terlibat dalam perilaku transformasional dalam kelompok yang kurang kuat yang membutuhkan dan menginginkan arahan dan bimbingan eksternal, dan ketika sebuah kelompok yang sangat kuat dipimpin oleh seorang pemimpin yang terlibat dalam perilaku TL yang relatif sedikit (Bass, 1998; Burns, 1978). Lain halnya ketika TL digantikan oleh perasaan kelompok bahwa para anggotanya dapat, dan memang, memimpin diri mereka sendiri (Manz & Sims, 1980). Potensi kelompok dapat menggantikan TL dengan melayani fungsi generatif serupa seperti meningkatkan rasa otonomi dan motivasi intrinsik orang (Kirkman & Rosen, 1999). Daya tarik intrinsik ini dapat terjadi melalui kepercayaan pada kinerja yang lebih tinggi dari yang diharapkan yang dipupuk oleh pemimpin yang transformasional (Chi & Huang, 2014) atau melalui rasa kompetensi yang ditentukan sendiri oleh kelompok (Kirkman & Rosen, 1999).

Seorang pemimpin yang mampu menerapkan pendekatan kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan kondisi lingkungan kerjanya, maka dapat memberikan pengaruh bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan dikehendaki perusahaan. Kepemimpinan yang tepat dapat mendorong kinerja yang lebih tinggi dan dapat mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius (House, 1971). Menurut Mintzberg kepemimpinan yang tepat juga dapat menghasilkan kepuasan kerja, komitmen, dan motivasi kerja dalam diri karyawan (Luthans, 2006).

TL menurut Bass dan Avolio (1997) memiliki beberapa indikator diantaranya:

1. Kharisma

Indikator ini mengarah pada perilaku TL dimana para pengikutnya memberikan kontribusi terbaik melebihi dari apa yang diharapkan. Sebab pengikut mengagumi, menghormati dan percaya pada pemimpinnya. Pengikut mengidentifikasi bahwa pemimpinnya mampu membawa mereka pada visi dan nilai-nilai yang dianutnya.

2. Motivasi Inspiratif

Pada indikator ini pimpinan menggunakan berbagai pendekatan untuk mengajak fokus pada tujuan yang angina dicapai dan mengekspresikannya dengan cara yang sederhana. Selain itu mampu membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

3. Stimulasi Intelektual

Indikator ini merupakan upaya pemimpin untuk memberikan dukungan kepada pengikut agar mampu lebih kreatif dan inovatif dengan cara mendorong para pengikutnya agar mampu memunculkan ide baru dan memberikan pendapat.

4. *Individual Consideration*

Indikator ini melihat bagaimana seorang pemimpin mampu memberikan perhatian terhadap kebutuhan setiap individu agar mampu memberikan performa terbaik dan berkembang.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja didefinisikan sebagai perilaku, tindakan atau serangkaian tindakan yang relevan untuk tujuan organisasi dan yang dapat diukur dalam hal tingkat kemahiran yang disajikan oleh seseorang (Campbell, 1999). Berdasarkan definisi ini dapat dilihat bahwa kinerja pekerjaan sebagai kinerja, perilaku, atau tindakan dalam pekerjaan atau tugas yang untuk sebagian besar ditentukan, diperlukan, dan ditugaskan oleh organisasi untuk memenuhi persyaratan dalam deskripsi pekerjaan karyawan (Janssen & Van Yperen, 2004). Definisi lainnya diungkapkan oleh

Bernardin dan Russell (2013) yang mendefinisikan kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan maupun kegiatan selama kurun waktu tertentu, Aguinis (2014) kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang karyawan lakukan, bukan hanya apa yang karyawan hasilkan atau hasil kerja mereka, dan Dessler (2015) mendefinisikan kinerja adalah proses keberlanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dalam menyelaraskan kinerja mereka sesuai dengan tujuan organisasi. Sementara Prestasi kerja sendiri mencakup tindakan, perilaku, dan hasil yang disumbangkan karyawan pada tujuan organisasi dengan menerapkan perilaku kerja yang diharapkan sesuai dengan aturan dan prosedur organisasi (Janssen & Van Yperen, 2004). Maka penelitian ini mengacu pada kinerja yang dirasakan karyawan terkait dengan peran pekerjaan formal untuk mencapai tujuan organisasi.

Amstrong dan Baron (2008) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu faktor personal (meliputi keterampilan individu, kompetensi, motivasi, bimbingan yang diberikan), faktor sistem perkerjaan dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, dan faktor situasional meliputi perubahan dan penekanan dari faktor internal dan eksternal. Menurut Amstrong (2005), kinerja berupa perilaku maupun hasil. Perilaku berasal dari pelaku dan mengubah kinerja dari abstraksi ke tindakan. Tidak hanya instrumen untuk hasil, perilaku juga merupakan hasil dari usaha mental dan fisik yang diterapkan dalam peoses mengerjakan tugas dan dapat dinilai.

Upaya memudahkan penilaian kinerja karyawan maka Bernardin & Russell (2013) menyatakan perlu adanya standar pekerjaan yang dapat diukur dan dipahami secara jelas, diantaranya:

1. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan, yaitu Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja, dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang harus diselesaikan.

2. Kualitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Diantaranya melakukan pekerjaan sesuai dengan operasi manual dan melakukan pekerjaan sesuai dengan inspeksi atau pemeriksaan manual.

3. Ketepatan Waktu

Karakteristik ketepatan waktu sertiap pekerjaan yang berbeda, bergantung jenis pekerjaan yang memerlukan proses penyelesaian yang berbeda. Diantaranya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan. memanfaatkan waktu pengerjaan secara oimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan dan mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemampuan Kerja Sama

Beberapa jenis pekerjaan tertentu mungkin perlu diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih hingga dibutuhkan kerjasama tim. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya. Diantaranya membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan, menghargai rekan kerja satu sama lain, bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

Empat pedoman untuk menetapkan sasaran kinerja yang efektif, diantaranya:

1. Menetapkan Sasaran Spesifik

Karyawan yang menerima sasaran spesifik pada umumnya berkinerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tanpa sasaran spesifik.

2. Menetapkan Sasaran yang dapat Diukur

Penting untuk membuat sasaran dalam bentuk kuantitatif dan memasukkan jadwal (waktu) sasaran.

3. Menetapkan Sasaran yang Menantang namun tetap dapat Dilakukan  
Perlu sasaran yang menantang, namun tetap tampak realistis.
4. Mendorong Partisipasi

Sasaran yang ditetapkan secara partisipatif hasil yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan sasaran yang diberikan, hingga pada akhirnya mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Karena dalam menetapkan standar yang lebih tinggi cenderung lebih mudah ketika karyawan berpartisipasi, maka dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Dessler, 2015).

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

Beragam penelitian teori organisasi, konsep kepuasan kerja telah menunjukkan hasil di berbagai disiplin ilmu (Wild, *et al.*, 2006). Istilah kepuasan kerja digambarkan sebagai keadaan emosional positif yang muncul berdasarkan pengalaman subjektif seseorang terhadap pekerjaannya dalam memenuhi harapannya (Cranny, *et al.*, 1992). Istilah lainnya diungkapkan oleh Spector, *et al.* (2000) sebagai tingkat individu yang senang terhadap pekerjaannya. Pada intinya kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang bersifat individu, dimana individu ini memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda terhadap apa yang dikerjakannya sesuai dengan keyakinan yang ada pada dirinya. Organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas (Robbins, 2003). Maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan individu akan semakin tinggi jika semakin banyaknya aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut. Meningkatkan kepuasan kerja ini sendiri telah menjadi keharusan bagi tiap organisasi (Eldor, 2016).

Menurut Rozanna *et al.*, (2019), kepuasan kerja merupakan apa yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan ini merupakan sikap umum (*generalized attitude*) yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya didasarkan pada penilaiannya terhadap aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap

umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja karyawan adalah sejauh mana keinginan, harapan, dan kebutuhan individu dipenuhi oleh pekerjaannya dalam suatu organisasi (Szilagyi, 1977). Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya individu yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaannya tersebut. Individu yang merasa puas menganggap kepuasan sebagai suatu kebahagiaan karena dapat mencapai sasaran yang diharapkan. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Kepuasan adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya, kondisi antara banyaknya imbalan yang diterima terhadap banyaknya yang mereka yakini seharusnya diterima. Menurut Testa (2001) kepuasan kerja merupakan pernyataan emosi yang positif dari hasil penilaian salah satu atau kumpulan pengalaman pekerjaan, dan juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, hingga kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak positif bagi karyawan itu sendiri dan berdampak pada organisasi. Definisi kepuasan kerja lainnya yang dikembangkan oleh Luthans (2006) adalah suatu keadaan emosi positif seseorang yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Herzberg mengungkapkan indikator yang dapat mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah pekerjaan itu sendiri (*work it self*), balas jasa (*pay*), promosi (*promotion*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*workers*) (Hwang, 2019). Menurut Robbins (2006) Pada dasarnya kepuasan kerja dipengaruhi beberapa faktor diantaranya:

a. Faktor Individu

Pada faktor Individu kepuasan kerja dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, pengalaman dan lainnya.

b. Faktor Pekerjaan

Pada faktor pekerjaan kepuasan kerja dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreativitas yang beragam, keberartian tugas, identitas tugas, pekerjaan tertentu yang memberikan makna dalam organisasi dan lainnya.

c. Faktor Organisasional

Pada faktor organisasional kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompleksitas organisasional, skala usaha, sentralisasi, formalitas, jumlah anggota kelompok, usia kelompok kerja, lamanya beroperasi, dan kepemimpinan.

Kinichi (2002) mengemukakan lima model kepuasan kerja diantaranya:

1) Pemenuhan Kebutuhan

Model Pemenuhan kebutuhan menjelaskan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik pekerjaan yang memungkinkan individu untuk dapat memenuhi kebutuhannya.

2) Rasa Keselarasan

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi.

3) Pencapaian Nilai

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu.

4) Adanya Persamaan

Model ini menerangkan kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Watak (Genetik) Karyawan

Model ini menjelaskan ada sebagian merasa tidak puas dengan kondisi kerja yang ada da nada beberapa merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu.

Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek terhadap pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Robbins (2003) mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan lima indikator, sebagai berikut:

1) Kepuasan terhadap Gaji

Gaji atau upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.

2) Kepuasan terhadap Pekerjaan itu Sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan ini dilihat dari sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar dan memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu serta tantangan yang menarik didapatkan dalam pekerjaan.

3) Kepuasan terhadap Promosi

Dengan adanya promosi memberikan kesempatan seseorang untuk meraih harapan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.

4) Kepuasan terhadap Sikap Atasan

Sikap atasan ini dilihat dari kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab tim dibawahnya.

5) Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Kepuasan terhadap rekan kerja ini dapat dilihat dari sejauh mana rekan kerja secara teknis tanggap dalam mendukung tugas rekan kerja lainnya.

Tidak jauh berbeda, Luthan (2011) juga menyebutkan terdapat beberapa indikator untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, diantaranya:

1. Pekerjaan itu Sendiri

Pada indikator ini melihat sejauh mana karyawan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaannya, seberapa besar pekerjaannya memberikan kesempatan untuk belajar, dan kesempatan karyawan untuk menerima tanggung jawab.

2. Sistem Pembayaran

Indikator ini melihat kesesuaian antara tuntutan pekerjaan yang diberikan terhadap gaji atau upah yang diterima.

3. Promosi

Indikator ini melihat sejauh mana karyawan mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan atau mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.

4. Sikap Penyelia, Atasan, Supervisor

Indikator ini melihat pada kemampuan pengawas untuk memberikan batuan teknis serta dukungan atasan yang dirasakan karyawan, dan kemampuan untuk berinteraksi dengan karyawan.

5. Sikap Teman Kerja

Indikator ini melihat bagaimana interaksi karyawan terhadap teman kerjanya, mengukur tingkat hubungan dan tingkat dukungan yang dirasakan dari teman kerja.

Indikator dari Luthan (2011) inilah yang nantinya akan digunakan sebagai indikator pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai *emotional intelligent* dan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang disajikan dalam bentuk tabel sebagai rujukan dalam penelitian ini:

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Kyoung-Ah Nam, Sunyoung Park (2019)	Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership	Analisis Kuantitatif menggunakan SPSS dan AMOS	budaya pembelajaran organisasi, cultural intelligence (CQ), dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 1. Lanjutan**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				Selain itu, budaya pembelajaran organisasi dan CQ secara signifikan mempengaruhi kepemimpinan transformasional. Studi ini menyiratkan bahwa tingkat CQ karyawan yang tinggi dapat membantu mereka mengenali perilaku transformasional pemimpin mereka dan meningkatkan kinerja karyawan.
2	Navjot Kaur, Malar Hirudayaraj (2021)	The Role of Leader Emotional Intelligence in Organizational Learning: A literature Review Using 4I Framework	Menggunakan tinjauan literatur integratif, karena kurangnya studi (baik konseptual dan empiris) tentang peran EI pemimpin di OL	Hasil tinjauan penelitian menunjukkan bahwa hanya kompetensi social awerness dari kecerdasan emosional seorang pemimpin yang berguna dalam fase Institutionalization of knowledge. Ini karena Institutionalization knowledge adalah proses yang memakan waktu dan mungkin mengharuskan anggota tim untuk sangat sabar. Ketidakmampuan seorang pemimpin untuk membangun dan membina hubungan yang dapat dipercaya dengan bawahan dapat mencegah mereka menghasilkan ide-ide baru, terutama ketika dukungan pemimpin tidak ada. Beberapa anggota tim mungkin kehilangan minat mereka dan mungkin tidak lagi mendukung dalam pengembangan pembelajaran baru di masa depan.
3	Iqra Shamshad, Muhammad Kamran Naqi Khan (2020)	Emotional intelligence, transformational leadership, self-efficacy for well-being: A longitudinal study using sequential mediation	Analisis kuantitatif menggunakan SPSS dan SmartPLS	kecerdasan emosional pemimpin memiliki efek jangka panjang pada hasil organisasi dan orientasi masa depan karyawan yang bekerja di bawah komando. Kecerdasan emosional dianggap sebagai karakteristik penting untuk bertahan hidup di lingkungan kerja yang berubah dengan cepat karena kemajuan teknologi

**Tabel 1. Lanjutan**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				yang berkelanjutan di hampir setiap bidang kehidupan.
4	Konstantinos Koronios, Athanasios Kriemadis, Panagiotis D., Ioannis Douvis, Andreas P. and Genovefa M. (2019)	Emotional Intelligence of Employees in the Hospitality Sector: Exploring Its Effects on Job Satisfaction and Performance	Kuantitatif menggunakan SPSS	kemampuan individu untuk mengatur emosi dan suasana hatinya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerjanya. Selain itu, penilaian emosi pada orang lain dan keterampilan sosial juga berdampak positif pada kepuasan kerja dan kinerja.
5	Arindam Chatterjee, Atik Kulakli (2015)	An Empirical investigation of the relationship between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in banking sector	Dua instrumen survey yaitu, Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) (Mayer, Salovey, & Caruso, 2002) dan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x) (Bass & Avolio, 2000)	kemampuan kecerdasan emosional tidak memiliki hubungan dengan persepsi gaya kepemimpinan. Temuan ini bertentangan dengan apa yang diharapkan dari meninjau literatur dan kutipan yang ada.
6	Akdere, Egan (2020)	Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance	Kuantitatif (structural equation modeling (SEM) dengan didukung Mplus 8.3 (Muthén & Muthén, 2007)	TL memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi dukungan pemimpin untuk pembelajaran dan kinerja serta budaya HRD. Pemimpin transformasional harus mempromosikan praktik terkait HRD yang mengarah pada kemajuan produktivitas dalam mendukung rantai nilai HRD. Para pemimpin harus melakukan upaya bersama untuk menyoroti pembelajaran sebagai elemen sentral dari praktik sehari-hari mereka dan bekerja untuk merangkul dan mengomunikasikan pola pikir transformasional. Organisasi tanpa pemimpin transformasional akan meningkatkan kemungkinan kegagalan dalam proses pengembangan karyawan

**Tabel 1. Lanjutan**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				dan memungkinkan terjadinya turnover.
7	Lin Wang RN, Hong Tao RN, Barbara J. Bowers RN, Roger Brown, Yaqing Zhang (2017)	When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay	Kuantitatif menggunakan SPSS version 23.0 (SPSS Inc., Chicago, IL, USA) dan Mplus Version 7.11 (Muthen & Muthen, 1999 - 2013)	Kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap niat perawat untuk tinggal, Kecerdasan emosional staf perawat sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan niat perawat untuk tinggal.
8	Patrick F. Bruning, Nick Turner, Hsin-Chen Lin (2018)	Transformational leadership, group affective tone, and group member social inferences: A leadership complementarity perspective	Kuantitatif (multilevel structural equation modelling (MSEM) dan MPlus version 7 (Muthén & Muthén, 2015).	kepemimpinan transformasional akan sangat efektif ketika mampu merasakan dan memahami kemampuan yang dimiliki oleh tim.
9	Sarwar, Nadeem, dan Aftab (2017)	The impact of psychological capital on project success mediating role of emotional intelligence in construction organizations of Pakistan	Kuantitatif Menggunakan SEM (Structural Equation Modeling)	Hasil menunjukkan ada hubungan yang kuat di antara ketiga variabel dan tiga dimensi (self-efficacy, ketahanan, dan optimisme). Tidak ada hubungan yang signifikan antara harapan dan keberhasilan proyek. Demikian pula, hasil mediasi menunjukkan bahwa ada mediasi parsial antara dimensi modal psikologis (optimisme efikasi diri dan ketahanan) dan keberhasilan proyek. Selain itu tidak ada mediasi kecerdasan emosional yang antara harapan dan keberhasilan proyek
10	Adinata (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamziz Bandung	Path Analysis	Kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh yang paling dominan adalah budaya organisasi sedangkan pengaruh terendah adalah kepemimpinan transformasional

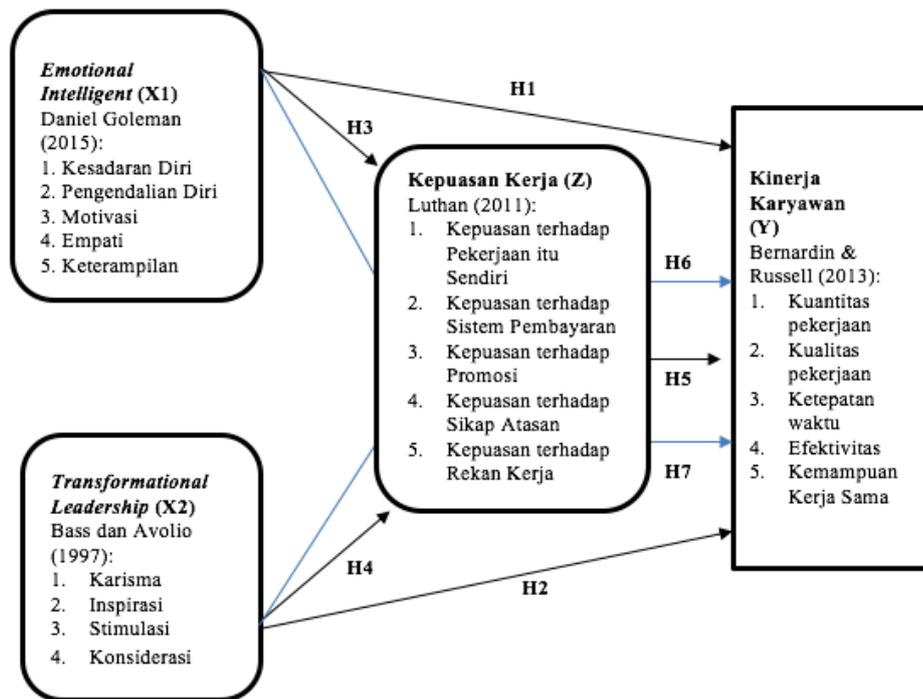
**Tabel 1. Lanjutan**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
11	Yani dan Istiqomah (2016)	Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dengan Profesionalisme sebagai Variabel Intervening pada PT. JNE Service Center Utara 1	Analisis Kuantitatif menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square	kecerdasan emosional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui profesionalisme berpengaruh negatif tidak signifikan.
12	Winandar, et al (2021)	Pengaruh Budaya Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Matahari D.S.Tbk.	penelitian kuantitatif dengan data primer (metode survey), pengujian menggunakan AMOS 20 dan SPSS versi 25	Kecerdasan emosioal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika kecerdasan emosional semakin naik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dibuat untuk melihat hubungan antara variabel melalui gambar. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *emotional intelligent* (X1) dan *transformational leadership* (X2) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini dirumuskan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

## 2.4 Hipotesis

### 1. Pengaruh Langsung *Emotional Intelligent* terhadap Kinerja Karyawan

Para peneliti (George & Brief 1996) telah berhipotesis bahwa kemampuan yang dimiliki seorang karyawan untuk menggunakan emosi untuk meringankan kinerja berdampak pada kinerja pekerjaan. Individu yang cerdas secara emosional dapat lebih mampu menangani emosi mereka sendiri dan orang lain hingga mampu mendorong interaksi yang lebih menyenangkan, yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Wong & Law, 2002). Karyawan yang memiliki EI tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi (Subagio, 2015). Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Putri (2020) mendapatkan hasil bahwa karyawan yang memiliki EI yang baik mampu mengenali kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam dirinya sehingga mampu mengoptimalkan apa yang menjadi kekuatan dan meminimalkan apa yang menjadi kelemahannya, hingga berefek pada kinerja yang baik. Hasil ini sesuai dengan penelitian dari

Krisnanda & Surya (2019) yang menyatakan bahwa EI berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Rexhepi & Berisha (2017) yang menjelaskan adanya hubungan yang erat antara EI dengan kinerja karyawan.

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Winandar, *et al* (2021) menunjukkan hasil bahwa variabel *emotional intelligent* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, artinya untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan pengelolaan EI yang baik. Sesuai dengan teori *triple bottom line* dijelaskan bahwa konsep pengukuran kinerja bukan hanya dijelaskan dari perolehan *profit* tapi juga kepedulian terhadap *people* termasuk karyawan di dalamnya. EI secara tidak langsung, menekankan kepada perusahaan untuk memahami SDM (karyawan) sebagai manusia dan makhluk sosial yang memiliki emosi, di sisi lain karyawan juga perlu mengelola dirinya dalam hal emosional. Hal ini didukung oleh penelitian Mandala (2018) dan dikuatkan oleh Koronios *et al* (2019), yang menyatakan bahwa EI berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H1: *Emotional intelligent* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

## **2. Pengaruh Langsung *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan**

Bass (1985) berpendapat bahwa *transformational leadership* memotivasi pengikut untuk mengatasi kepentingan diri mereka sendiri dan untuk berupaya mencapai tujuan dan tugas yang diberikan kepada mereka. Dengan menginspirasi dan mendukung pengikut mereka, memberikan tantangan, optimis tentang masa depan, dan bertindak sebagai panutan, TL meningkatkan keterlibatan pengikut dan identifikasi dengan tujuan dan

tugas mereka. Akibatnya, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian sebelumnya, TL meningkatkan kinerja pengikut (Judge & Piccolo, 2004).

Banyak penelitian telah memberikan bukti hubungan positif antara TL dan kinerja (Dvir et al., 2002; Lowe et al., 1996; Wang et al., 2011). TL telah menjadi anteseden yang kuat dari berbagai jenis kinerja, diantaranya pengembangan dan kinerja pengikut (Dvir et al., 2002), efektivitas dan kinerja (Lowe et al., 1996). Pada penelitian yang dilakukan oleh Masa'deh, et.al. (2016) menemukan bahwa karyawan yang mengenali kualitas TL di supervisor mereka (dalam konteks Yordania), mampu melakukan pekerjaan yang lebih baik. TL berhubungan positif dengan kinerja organisasi baik melalui mediasi maupun tanpa variabel mediasi (Asbari, et al., 2019). TL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Bernarto et al., 2020).

Berdasarkan penjelasan diatas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H2: *Transformational leadership* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **3. Pengaruh *Emotional Intelligent* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja adalah disposisi atau reaksi emosional yang berhubungan dengan evaluasi situasi kerja (Mottaz, 1988) dan biasanya diakui sebagai agen untuk kondisi fisik yang baik dari seorang karyawan selama bekerja (Grandey, 2000), karyawan yang memiliki EI dan mengalami kepuasan secara berkelanjutan di lingkungan kerja dapat mencapai tingkat pencapaian dan kepuasan kerja yang lebih besar. Hal ini didukung oleh Schutte, et al., (2002) bahwa individu yang memiliki EI, mampu memiliki kemampuan untuk memperhatikan, memahami, mengelola dan memanfaatkan emosi, berada di tempat untuk mempertahankan atau meningkatkan suasana hati yang menyenangkan dan kepercayaan diri yang lebih tinggi serta mampu

menahan kondisi negatif yang dapat berpengaruh kepada sesuatu yang tidak menguntungkan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Koronious (2019) menyatakan bahwa EI berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh penelitian terbaru oleh Winandar, *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa EI memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Literatur dalam psikologi sosial dan industri telah mendukung bahwa EI meningkatkan emosi kondisi fisik yang baik, kepercayaan diri yang lebih tinggi dan perasaan positif, dan mengurangi emosi afektif non-positif hingga dapat meningkatkan kepuasan kerja (Goleman 1995; Salovey, *et al.*, 1995; Schutte, *et al.*, 2002) serta literatur lainnya yang menyatakan bahwa EI berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Augusto, *et al.*, 2006; Supriyanto & Troena, 2012; Mandala, 2018).

Berdasarkan penjelasan diatas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H3: *Emotional Intelligent* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan**

#### **4. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepemimpinan seorang pemimpin merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Loke J (2001) disebutkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif. Apabila pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan

hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Hasil ini didukung oleh Roberts-Turner *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa TL berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Akdere & Egan (2020) menyatakan bahwa TL berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan hingga mengurangi terjadinya retensi. Hal ini didukung oleh Sellgren *et al.* (2008) menemukan bahwa kepemimpinan perawat-manajer secara tidak langsung tetapi sangat terkait dengan kepuasan kerja. Dalam sebuah penelitian pada 677 perawat rawat inap dan rawat jalan, Buffington *et al.* (2012) menemukan bahwa ketidakpuasan kerja terkait dengan kepemimpinan yang buruk, kurangnya umpan balik dan dorongan langsung dari pimpinan unit dan pemimpin organisasi, serta lingkungan kerja yang tidak mendukung. Penelitian lainnya oleh Kanste *et al.* (2009) menunjukkan bahwa TL menghasilkan kesediaan perawat untuk mengerahkan upaya ekstra dan kepuasan kerja terhadap pemimpin. Selain itu, penelitian lainnya telah menemukan hubungan positif antara TL terhadap kepuasan kerja karyawan (Gellis, 2001; Yildiz & Simsek, 2016).

Berdasarkan penjelasan diatas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H4: *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan**

## **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, begitupun sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan akan menurunkan tingkat kinerja karyawan, sebab kepuasan kerja karyawan mampu meningkatkan kuantitas maupun kualitas hasil produksi dari para karyawan, dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan kepuasan kerja, dan terdapat dampak yang

signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan karyawan yang puas akan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja (Hidayat, 2013; Rozanna *et al.*, 2019). Penelitian lainnya oleh Rozanna *et al.* (2019) menyatakan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan karyawan yang puas akan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. Senada dengan penelitian sebelumnya (Hidayat, 2013) menyatakan bahwa dimensi dari kepuasan kerja (pembayaran, pengawasan, promosi, dan kondisi kerja) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan, dan karyawan yang memiliki kepuasan lebih tinggi akan menunjukkan kinerja pekerjaan yang lebih baik.

Berdasarkan penjelasan diatas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

**6. Pengaruh *Emotional Intelligent* terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Winandar *et al.* (2021) menyatakan bahwa EI mempengaruhi kinerja karyawan dan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Hasil ini diperkuat dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Supriyanto & Troena (2012) membuktikan bahwa EI berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, EI berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan penjelasan diatas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H6: Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh *emotional intelligent* terhadap kinerja karyawan**

## **7. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan**

Adanya hubungan antara TL dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kebutuhan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang ada TL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Bernarto, *et al.*, 2020) dan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari TL terhadap kepuasan kerja karyawan (Wilanda, 2013), serta terdapat dampak yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Rozanna, *et al.*, 2019).

Berdasarkan penjelasan diatas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H7: Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh *Transformational leadership* terhadap kinerja karyawan**

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif karena akan menguji hipotesis berbasis teori. Pendekatan kuantitatif di analisis dengan menggunakan statistik, tabel, atau bagan dan membahas apa yang ditampilkan berkaitan dengan hipotesis serta menggunakan teori yang bersifat kausal dan deduktif (Neuman, 2014).

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang menarik yang ingin diamati peneliti yang terdiri dari kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik yang ingin diketahui dan diamati oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2009). Menurut Malhotra (2010) Populasi sasaran adalah kumpulan elemen atau objek yang memiliki informasi yang dicari oleh peneliti dan tentang kesimpulan yang akan dibuat. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan dari PT. Surya Tsabat Mandiri yang merupakan perusahaan pengolahan dan distribusi makanan dalam bentuk roti yang berlokasi di Trimurjo, Lampung Tengah, Lampung, Indonesia.

Sementara itu, sampel merupakan bagian dari populasi. Sampel dalam penelitian ini diambil dari 178 anggota yang ada didalam perusahaan PT. Surya Tsabat Mandiri. Karyawan dikelompokkan berdasarkan posisi penempatan atau beban kerja yang diterima di perusahaan, dengan perincian pada Tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2. Data Karyawan PT. Surya Tsabat Mandiri**

POSISI PENEMPATAN	JUMLAH KARYAWAN
<i>Office</i>	6 Orang
<i>Marketing</i>	8 Orang
Gudang	3 Orang
Kasir	2 Orang
<i>Driver</i>	7 Orang
<i>Packing</i>	18 Orang
Bungkus	37 Orang
Produksi	94 Orang
<i>Cleaning Service</i>	3 Orang

Sumber: Data Karyawan PT. Surya Tsabat Mandiri Tahun 2022

Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa dominasi karyawan ada pada bagian produksi yang berjumlah 94 orang yang terdiri dari 48 karyawan bulanan dan 46 karyawan borongan, dan disusul oleh bagian bungkus 37 orang dan bagian *packing* 18 orang yang merupakan karyawan harian. Perusahaan yang berfokus pada produksi dan distribusi roti ini juga memiliki 6 orang bagian *office*, 8 orang marketing, 3 orang penanggung jawab gudang, 2 orang kasir, 7 orang driver, dan 3 orang *cleaning service*.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jenis desain sampel yang digunakan dalam penelitian ini berupa *Simple Random Sampling*, dimana pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Neuman, 2004).

Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini didasarkan pada pendapat J.f Hair *et al.* (2014) yang merincikan jika terdapat  $\leq 5$  variabel dibutuhkan minimal 100 sampel sedangkan jika  $\leq 7$  variabel dibutuhkan minimal 150 sampel. Karena penelitian ini melibatkan 4 variabel, maka dari penyebaran 125 kuesioner, kuisisioner yang kembali diterima berjumlah 114 dan terdapat 4 koesisioner yang tidak sempurna sehingga total jumlah keseluruhan jumlah sampel yang didapatkan untuk diolah pada penelitian ini berjumlah 110 responden.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode survei yaitu dengan mengisi kuesioner. Kuesioner merupakan teknik terstruktur untuk pengumpulan data yang terdiri dari serangkaian pertanyaan tertulis atau lisan, yang dijawab oleh responden (Malhotra, 2010). Kuisisioner disebarakan kepada 125 karyawan yang ada di PT. Surya Tsabat Mandiri. Metode penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan informasi latar belakang, perilaku, keyakinan, atau sikap dari responden yang dipercaya dapat mempelajari keyakinan maupun pendapat orang dalam banyak situasi penelitian (Neuman, 2014). Untuk mendapatkan hasil data yang sesuai dengan responden penelitian, peneliti telah terlebih dahulu menyebarkan kuisisioner secara acak kepada 30 karyawan dari perusahaan berbeda yang ada di Provinsi Lampung untuk selanjutnya diolah kedalam *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versi 26 untuk dilakukan uji validitas, reliabilitas, dan normalitas. Setelah instrument dinyatakan valid, reliabel, dan terdistribusi normal, selanjutnya dilakukan penyebaran kuisisioner, dan data yang didapatkan diolah menggunakan *software SmartPLS (Partial Least Square)* versi 3.2.9. untuk memperoleh keakuratan hasil, masing-masing dilakukan pengulangan sebanyak 3 kali dan mendapatkan hasil yang sama. Kuesioner yang disebarakan berisi tentang daftar pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada responden. Daftar pertanyaan dibuat dengan menggunakan skala *likert* 1 s.d. 5 untuk memperoleh data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

### **3.4 Operasionalisasi Variabel**

Operasionalisasi variabel bertujuan untuk memudahkan dalam menyusun alat ukur data yang diperlukan berdasarkan konseptual penelitian yang telah dikemukakan

dan batasan operasional dari masing-masing variabel penelitian. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini terdiri dari empat jenis variabel yang disajikan dalam Tabel 3, sebagai berikut:

**Tabel 3. Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Sumber	
Emotional Intelligent (X1)	Kesadaran diri	- Percaya diri dengan kemampuan yang dimiliki (EI1)	Goleman (2015)	
		Pengaturan diri atau pengendalian diri		- Dapat mengendalikan diri di segala situasi (EI2)
				- Jujur (EI3)
	- Dapat dipercaya orang lain (EI4)			
	Motivasi			- Selalu berhati-hati dalam bersikap (EI5)
				- Selalu memiliki keinginan untuk menjadi lebih baik (EI6)
				- Memiliki komitmen yang kuat untuk menyelesaikan tugas yang diberikan (EI7)
				- Memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaan (EI8)
				- Memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas (EI9)
				- Memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan (EI10)
				Empati
	- Berorientasi memberikan bantuan kepada orang lain (EI12)			
	- Membantu orang lain untuk berkembang (EI13)			
	- Memberikan kesempatan kepada orang lain untuk berkembang (EI14)			
	Keterampilan sosial			- Mampu menjalin komunikasi yang baik dengan orang lain (EI15)
				- Mampu dengan mudah menjalin keakraban dengan orang baru (EI16)
				- Mampu memengaruhi orang lain sehingga mau melakukan hal sesuai dengan yang diinginkan (EI17)
Transformational leadership (X2)	Karisma	- Menumbuhkan sikap optimis karyawan (TL1)	Bass dan Avolio (1997)	
		- Menumbuhkan sikap percaya diri karyawan (TL2)		
	Inspirasi	- Memberikan semangat kepada karyawan (TL3)		
		- Memberikan inspirasi kepada karyawan (TL4)		

**Tabel 2. Lanjutan**

	Stimulasi	- Mampu memecahkan masalah (TL5)	
		- Mempunyai ide-ide baru (TL6)	
		- Menciptakan kreativitas (TL7)	
	Konsiderasi	- Memberikan penghargaan kepada karyawan (TL8)	
		- Memberikan perhatian kepada karyawan (TL9)	
		- Memberikan dukungan moral kepada karyawan (TL10)	
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan terhadap Pekerjaan itu Sendiri	- Tugas-tugas yang menarik (KSK1)	Luthan (2011)
		- Tanggung jawab tugas (KSK2)	
	Kepuasan terhadap Sistem Pembayaran	- Besar gaji atau upah yang diterima (KSK3)	
		- Tunjangan (KSK4)	
	Kepuasan terhadap Promosi	- Mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan atau naik jabatan (KSK5)	
	Kepuasan terhadap Sikap Atasan	- Pimpinan memberikan dukungan (KSK6)	
		- Pimpinan mendengarkan jika ada keluhan (KSK7)	
	Kepuasan terhadap Rekan Kerja	- Bantuan rekan kerja (KSK8)	
		- Dukungan rekan kerja (KSK9)	
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas pekerjaan	- Hasil kerja sesuai target atau jumlah yang ditetapkan (KJK1)	Bernardin & Russell (2013)
		- Siklus aktivitas untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan target (KJK2)	
		- Tidak terdapat kesalahan yang fatal terhadap pekerjaan yang diselesaikan (KJK3)	
	Kualitas pekerjaan	- Persepsi karyawan terhadap kualitas yang dihasilkan (KJK4)	
		- Kesempurnaan tugas yang diselesaikan oleh karyawan (KJK5)	
		- Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (KJK6)	
	Ketepatan waktu	- Pekerjaan diselesaikan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan (KJK7)	
		- Pekerjaan diselesaikan tidak melibatkan waktu lembur atau waktu ekstra (KJK8)	
	Efektivitas	- Pekerjaan diselesaikan secara maksimal dengan sumber tenaga yang ada (KJK9)	
		- Pekerjaan diselesaikan tanpa melibatkan adanya anggaran ekstra (KJK10)	

**Tabel 2. Lanjutan**

Kemampuan Kerja Sama	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mampu bekerja sama dengan rekan kerja secara baik (KJK11)</li><li>- bersedia memberikan saran untuk perusahaan (KJK12)</li><li>- menghargai rekan kerja satu sama lain (KJK13)</li></ul>
----------------------	--

*Sumber: Data yang telah diolah, 2022*

### 3.5 Analisis Data

Fokus analisis data dalam penelitian ini adalah untuk mengukur seberapa besar pengaruh *emosional intelligent* dan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan dan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Untuk melakukannya, data pada penelitian ini dianalisis dengan menggunakan *Descriptive statistic* untuk menemukan jawaban atas pertanyaan siapa, apa, kapan, di mana, dan, kadang-kadang, bagaimana (Cooper, 2014). Studi ini melibatkan pengumpulan data dan penciptaan distribusi dalam mengamati satu peristiwa atau karakteristik (dikenal sebagai variabel penelitian), atau melibatkan hubungan interaksi dua atau lebih variabel. Menurut Cooper (2014) Analisis Deskriptif merupakan pengolahan data untuk tujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti. Dengan mempersiapkan ringkasan statistik deskriptif merupakan langkah awal yang mengarah pada pemahaman tentang data yang dikumpulkan. Tabel frekuensi digunakan untuk menyusun data dari nilai terendah hingga tertinggi dengan jumlah dan persentase, ini berguna untuk memeriksa rentang respons dan kemunculannya yang berulang (Cooper, 2014).

### 3.6 Uji Validitas

Pengambilan data tidak akan mencapai tujuannya apabila alat yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tersebut tidak memiliki validitas yang tinggi. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Penilaian validitas konstruk diuji untuk mengkonfirmasi apakah semua item yang diukur menunjukkan masing-masing faktor pembentuk (Chau, 1997). Untuk melakukan uji validitas ini menggunakan program *Statistical*

*Package for the Social Sciences* (SPSS), teknik pengujian ini umum digunakan melalui korelasi *Bivariate Pearson*. Analisis ini dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total yang merupakan penjumlahan dari semua item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item valid. Kuesioner dikatakan valid jika tiap item mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2018). Jika  $r$  hitung  $\geq r$  tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrument atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

Hasil uji validitas dalam penelitian ini, diperoleh dengan menggunakan empat variabel yaitu Variabel *Emotional Intelligent* (EI), Variabel *Transformational Leadership* (TL), Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (KSK), dan Variabel Kinerja Karyawan (KJK). Dari keempat variabel tersebut telah dilakukan uji validitas yang menghasilkan kevalidan dalam instrument penelitian ini.

Hasil uji variabel *Emotional Intelligent* dapat dilihat pada tabel validitas variabel *Emotional Intelligent* terlampir. Variabel *Emotional Intelligent* telah diisi oleh 30 responden dan mendapatkan hasil keseluruhan item yaitu valid. Hal ini menunjukkan bahwa korelasi pertanyaan dan hasil skor responden dapat mengungkapkan *Emotional Intelligent* pada responden dapat diukur. Antara *emotional intelligent* berpengaruh pada kepuasan dan kinerja karyawan.

Hasil pengujian validitas variabel *transformational leadership* dapat dilihat pada tabel validitas variabel *transformational leadership* terlampir. Dalam variabel ini menunjukkan bahwa, dari 30 responden menyatakan valid terhadap pertanyaan dan item kuisisioner yang ingin diukur terhadap pengaruh pada kepuasan karyawan dan kinerja karyawan pada penelitian ini.

Variabel kepuasan kerja karyawan pada tabel kepuasan kerja terlampir, dapat dilihat bahwa hasil dari jawaban 30 responden menghasilkan keterangan yang valid. Hal ini menunjukkan adanya korelasi antar item pertanyaan dengan variabel kepuasan kerja karyawan yang diukur dengan kinerja karyawan.

Variabel selanjutnya yaitu kinerja karyawan, pada tabel kinerja karyawan terlampir keterangan atas item pertanyaan dari jawaban 30 responden menghasilkan jawaban yang valid. Tentu, hal ini membuktikan korelasi antar pertanyaan dengan variable lain dapat diukur.

Penjabaran masing-masing variabel hasil tabel validitas yang telah dijabarkan tersebut menunjukkan kesesuaian pertanyaan dengan variabel yang akan diukur dan dapat dipergunakan untuk penelitian di PT. Surya Tsabat Mandiri yang mana antar item adalah valid. Dengan demikian item-item setiap variabel dapat membuktikan tingkat pengaruh antar variabel dapat dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dalam perusahaan seperti kurangnya motivasi dan seringnya terjadi kesalah pahaman antar pegawai. Juga yang pada akhirnya akan menemukan penyebab dan solusi masalah yang diakibatkan oleh pegawai hingga pemimpinya.

### **3.7 Uji Realibilitas**

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Sama seperti halnya validitas, pengambilan data tidak akan mencapai tujuannya apabila alat yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tersebut tidak memiliki reliabilitas yang tinggi. Uji reabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Konstruk reliabilitas dari skala yang dikembangkan akan dievaluasi menggunakan *cronbach's alpha and composite reliability* (CR). Dalam mengevaluasi CR peneliti mengikuti saran (J. f Hair *et al.*, 2014) yang menyatakan bahwa semua nilai CR harus diatas 0,7 untuk mencerminkan keandalan yang sesuai. Reliabilitas komposit mencerminkan konsistensi internal antara semua item yang mengukur konstruk tertentu (Fornell & Larcker, 1981).

Uji reabilitas dilakukan untuk mencari tahu tingkat konsistensi, kepercayaan, kestabilan atau keterandalan dari hasil suatu pengukuran. Nilai reliabilitas yang

umumnya diterima untuk penelitian exploratory yaitu 0,7 baik untuk *cronbach's alpha* ataupun *composite reliability*.

Hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* menggunakan Smart PLS dari penelitian ini yang terdapat pada tabel 13 terlampir menunjukkan hasil uji reliabel, bahwa nilai dari *cronbach's Emotional Intelligent* *cronbach's Alpha* 0,875 dengan dengan jumlah 17, *Transformational Leadership* 0,836 dengan nilai 10, *Kepuasan Kerja Karyawan* 0,827 dengan jumlah 9, dan *Keinerja Karyawan* 0,844 dengan jumlah 13. Sehingga semua variabel sudah sesuai dan mencapai standar yang telah ditetapkan yaitu  $> 0,7$ . Dari hasil ini dapat dilihat bahwa *Cronbach's Alpha* dari keempat variabel bernilai diatas 0,7 yang mencerminkan keandalan yang sesuai. Sehingga hasil uji reliabilitas untuk keempat variabel dinyatakan reliabel atau handal.

### 3.8 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2009). Untuk melihat normalitas residual tersebut dapat digunakan uji statistik *Kolmogorov Smirnov*.

Kriteria hasil uji statistic *Kolmogorov-Smirnov* yaitu:

- a. Jika angka signifikan (sig)  $\geq 0,05$  maka data berdistribusi normal.
- b. Jika angka signifikan (sig)  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

Pada penelitian ini, dengan menggunakan uji statistik *Kolmogorov Smirnov* menunjukkan bahwa hasil uji normalitas yang telah diteliti dapat dilihat pada gambar 3 terlampir.

Hasil uji normalitas pada penelitin ini menunjukkan bahwa variabel *emotional intelligent*, *transformational leadership*, *kepuasan kerja karyawan*, dan *kinerja karyawan* sebesar 0,052, maka dapat diketahui bahwa distribusi data pada penelitian ini adalah normal. Hal tersebut sesuai dengan kriteria pengujian statistik

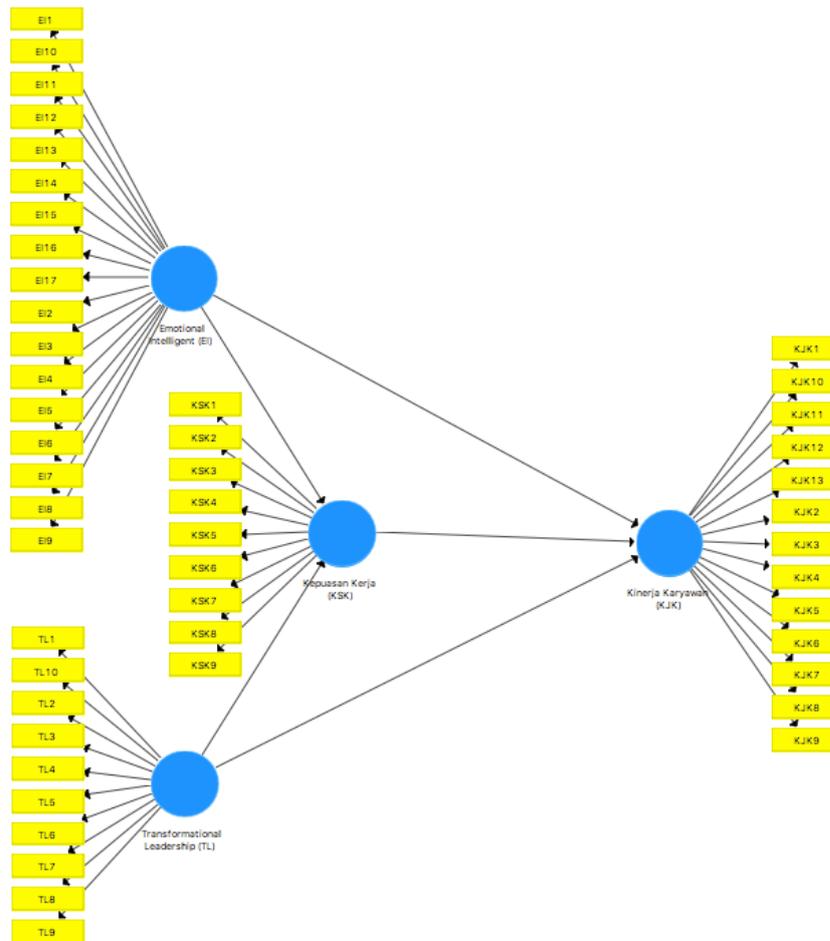
Kolmogorov-Smirnov yang jika angka signifikan ( $\text{sig}$ )  $\geq 0,05$  maka data berdistribusi normal sedangkan angka signifikan ( $\text{sig}$ )  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal. Sehingga uji normalitas dalam penelitian ini adalah normal.

### 3.9 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam proposal (Sugiyono, 2017). Kuisisioner yang didapat dikumpulkan untuk dilakukan analisis data yang kemudian dimasukkan kedalam *software* SPSS dan SmartPLS (*Partial Least Square*) sembari diperiksa ulang untuk meminimalkan kesalahan dalam memasukkan data. Data dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif menggunakan SPSS dan inferensial menggunakan SmartPLS. Analisis statistik deskriptif menampilkan data hasil penelitian dalam bentuk rerata skor, dan analisis inferensial menggunakan teknik analisis PLS-SEM (*Partial Least Square-Structural Equation Modelling*). Menurut Hair *et al.* (2019) SEM merupakan teknik yang memungkinkan hubungan terpisah untuk masing-masing dari satu set variabel dependen. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *structural equation modelling* (SEM) menggunakan *software* SmartPLS versi 3.2.9. Pendekatan ini digunakan untuk melakukan analisis jalur yang banyak digunakan dalam studi keperilakuan, sehingga PLS menjadi teknik statistik yang digunakan dalam model yang lebih dari satu variabel dependen dan variabel independen (Muniarti *et al.*, 2013). Menurut Muniarti *et al.*, (2013) Uji PLS lebih sesuai dengan studi eksperimen (dengan model yang lebih kompleks) yang memang memiliki keterbatasan data dan tujuan kausalitas, mempunyai dua model pengujian utama, yaitu model pengukuran yang digunakan untuk uji validitas serta reabilitas, dan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Penggunaan PLS-SEM pada penelitian ini digunakan untuk menguji dan mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen (X) yaitu *emosional intelligent* dan *transformational leadership* terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan serta menambahkan variabel mediasi (Z) yaitu kepuasan kerja karyawan. Gambar 2 berikut ini menunjukkan model diagram jalur *Partial Least Square* pada penelitian ini.



**Gambar 2. Model Diagram Jalur *Partial Least Square***

### 3.9.1 Analisa Model Struktural

Analisa model struktural ini digunakan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel yang diuji dalam model. Model struktural ini dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dan *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ). Penilaian model struktural dengan menggunakan PLS dimulai dari melihat nilai  $R$ -Squares untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model

struktural. Perubahan nilai *R-Squares* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansif. Hasil dari PLS *R-Squares* mempresentasi jumlah *variance* dari konstruk dijelaskan oleh model. Model dikatakan kuat, moderate, dan lemah, jika nilai *R-Squares* 0.75, 0.50 dan 0,25.

Evaluasi model PLS juga dilakukan dengan *predictive sample reuse* atau  $Q^2$  (*predictive relevance*). Pendekatan ini diadaptasi PLS dengan menggunakan *blindfolding*. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *Predictive Relevance*, sedangkan apabila nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *Predictive Relevance*. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai *Q-square* lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Apabila nilai yang didapatkan 0,02 (kecil), 0,15 (sedang) dan 0,35 (besar). Evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur *bootstrapping*. Jumlah *bootstrap* yang diperlukan sebesar 200-1000 dan itu sudah dianggap cukup untuk melakukan koreksi standard error. Pendekatan ini mempresentasi non parametrik untuk *precision* dari estimasi PLS.

### **3.9.2 Pengujian Hipotesis**

Menguji hipotesis dapat dilihat melalui nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96 (Muniarti *et al.*, 2013). Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  didukung dan  $H_0$  tidak didukung jika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk mendukung atau tidak mendukung Hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  didukung jika nilai  $p < 0,05$ .

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny, terdiri dari beberapa tahapan sebagai berikut:

- 1) Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik  $> 1,96$
- 2) Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik  $> 1,96$
- 3) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Emotional intelligent* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis pertama didukung, dan dapat diartikan bahwa semakin baik *Emotional intelligent* yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi kinerja yang diberikan.
2. Kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara langsung dan signifikan oleh *transformational leadership*, maka hipotesis kedua tidak didukung, dan dapat diartikan bahwa adanya peningkatan *transformational leadership* tidak mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.
3. *Emotional Intelligent* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, maka hipotesis ketiga didukung, artinya semakin baik *Emotional Intelligent* yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.
4. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, maka hipotesis keempat didukung, artinya semakin tinggi *transformational leadership* yang diterapkan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
5. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis kelima didukung, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang diberikan.

6. Kepuasan kerja karyawan tidak signifikan dalam memediasi pengaruh *emotional intelligent* terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis keenam tidak didukung, artinya *emotional intelligent* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, namun *emotional intelligent* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja karyawan signifikan dalam memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis ketujuh didukung, artinya adanya *transformational leadership* akan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian dari ke empat variabel yang telah diuraikan maka akan disajikan saran sebagai berikut :

### 5.2.1 Pengembangan Ilmu

Penelitian ini tentu masih belum sempurna, untuk itu diperlukan penelitian lanjutan untuk melihat dari aspek variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan mengingat secara teoritis masih ada beberapa variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti, motivasi kerja, *performance appraisal*, komitmen organisasi, dan variabel lainnya.

### 5.2.2 Bagi PT. Surya Tsabat Mandiri

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, terdapat beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan untuk perusahaan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian khususnya dalam variabel *Emotional intelligent* karyawan, menunjukkan nilai terendah dari hasil kuisisioner terletak pada indikator motivasi dan keterampilan sosial yaitu masih rendahnya inisiatif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, kurangnya kepercayaan diri karyawan, dan kurangnya kemampuan komunikasi karyawan termasuk dalam menjalin keakraban terhadap sesama tim, hal ini

dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan *Emotional intelligent* karyawan seperti memberikan training motivasi dan menambah keterampilan komunikasi karyawan melalui program-program training, coaching, dan mentoring, dengan harapan dapat meningkatkan kecerdasan *Emotional intelligent* guna meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Hasil kuisisioner *transformational leadership* dalam penelitian ini menunjukkan nilai terendah terletak pada indikator konsiderasi, yaitu memberikan penghargaan kepada karyawan, memberikan perhatian dan dukungan moral kepada karyawan, hal ini didukung dengan hasil penelitian yang menjelaskan bahwa *transformational leadership* tidak memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Surya Tsabat Mandiri, namun hasil lainnya menemukan bahwa dengan adanya kepuasan kerja karyawan mampu memediasi penuh pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan, untuk itu perusahaan perlu meningkatkan *transformational leadership* khususnya dalam memberikan pujian, dukungan, dan penghargaan pada karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan.
3. Temuan menemukan bahwa kurangnya kinerja karyawan merupakan dampak kurangnya kepuasan kerja karyawan pada indikator sistem pembayaran khususnya mengenai gaji, bonus, dan kesempatan kenaikan jabatan karyawan yang merupakan perolehan nilai terkecil dari hasil kuisisioner. Maka guna meningkatkan kinerja karyawan perusahaan, beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjadi perhatian lebih sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.
4. Adapun permasalahan yang saat ini tengah dialami perusahaan mengenai rasa produk yang terkadang berubah, dapat dilihat dari hasil kuisisioner yang menunjukkan bahwa perolehan terkecil terletak pada masih adanya

karyawan yang melakukan kesalahan fatal terhadap pekerjaan yang diselesaikan pada indikator kuantitas pekerjaan, masih adanya karyawan yang belum menyelesaikan pekerjaan tepat waktu pada indikator ketepatan waktu, dan rendahnya hasil pada indikator kemampuan kerjasama yaitu kesediaan dalam memberikan saran untuk perusahaan, dan menghargai rekan kerja satu sama lain. Hal ini dapat ditelusuri lebih dalam oleh perusahaan mengenai kesalahan apa saja yang masih sering kali dilakukan karyawan, dan hubungan kerjasama antar karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Sebagai upaya mengurangi kerugian dan komplain yang diterima dari para *customers*, untuk itu perusahaan dirasa perlu untuk meningkatkan *quality control* dan memberikan standar pekerjaan yang dapat diukur dan dipahami secara jelas untuk mampu meningkatkan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, Ujang Wawan Sam. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamziz Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, Vol.9, No.2.
- Aguinis, H. (2014). *Performance Management*, ed, 3, Harlow: Person Education.
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*. doi:10.1002/hrdq.21404
- Amstrong, Michael. (2005). *How to be an even Better Manager: a Complete A-Z*, Great, Britain: Kogan Page Publishers.
- Asbari, M., Purwanto, A., & Budi, P. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas*, 7(1), 62–69. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29406/jpr.v7i1.1797>
- Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment and Culture on ISO 9001:2015 Performance in Packaging Industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 6(12), 577–582. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2019.v06i12.005>
- Augusto, J. M., Martínez, R., Pulido, M., Berrios, M. P., López Zafra, E., & Luque, P. J. (2004). Inteligencia emocional percibida calidad de vida en estudiantes universitarios [Perceived emotional intelligence and quality of life in university students]. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 14, 61–78.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
- Bargal, D., & Schmid, H. (1989). Recent Themes in Theory and Research on Leadership and Their Implications for Management of the Human Services. *Administration in Social Work*, 13(3-4), 37–54. doi:10.1300/j147v13n03\_03
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development - Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(1), 21–27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bernardin, H.J & Russell, J.E.A. (2013), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, ed, 6, New York: McGraw-Hill Education.
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/6057>
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577-594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.003>

- Brackett, M., & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, 34–41.
- Bruning, P. F., Alge, B. J., & Lin, H.-C. (2018). The embedding forces of net work commitment: An examination of the psychological processes linking advice centrality and susceptibility to social influence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 54–69.
- Budiono, B., & Wibowo, U. B. (2014). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kecerdasan Emosi dan Pengambilan Keputusan Terhadap Implementasi Peran Kepemimpinan Kepala Sd. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(2), 147–158. <https://doi.org/10.21831/amp.v2i2.2445>
- Buffington A., Zwink J., Fink R., DeVine D. & Sanders C. (2012) Factors affecting nurse retention at an academic magnet(R) hospital. *Journal of Nursing Administration* 42(5), 273–281. doi:10.1097/NNA.0b013e3182433812
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Campbell, J.P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D.R. Ilgen & E.D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 399–430). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chatterjee, A., & Kulakli, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between emotional intelligence, transactional and transformational leadership styles in banking sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 291–300.
- Chau, P. Y. K. (1997). Reexamining a Model for Evaluating Information Center Success Using a Structural Equation Modeling Approach. *Decision Sciences*, 28(2), 309–334. doi:10.1111/j.1540-5915.1997.tb01313.x
- Cherniss, C., & Roche, C. W. (2020). How Outstanding Leaders Use Emotional Intelligence. *Leader to Leader*, 2020(98), 45–50. doi:10.1002/ltl.20517
- Chi, N.W., & Huang, J.C. (2014). *Mechanisms Linking Transformational Leadership and Team Performance*. *Group & Organization Management*, 39(3), 300-325. doi:10.1177/1059601114522321
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cooper, Robert K. & Sawaf, Ayman. (2001) *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, terjemahan Alex tri Kuntjono Widodo. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2018). Developing Employees' Mental Complexity: Transformational Leadership as a Catalyst in Employee Development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 234–257. <https://doi.org/10.1177/1534484318781439>
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (Eds.). (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*. Lanham: Lexington Books.
- David, S., Armanu, & Afnan, T. E. (2017). The Effects of Transformational Leadership and Personality on Employee Performance in Nissan Malang Mediated by Organizational Commitment. *RJOAS*, 3(19), 197–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of Goal Pursuits: Human needs and The Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268. doi:10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Dessler, G. (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed, 14. Penerbit: Salemba Empat.
- Donaldson, E. J., & Bond, F. W. (2004). The Relative Importance of Psychological Acceptance and Emotional Intelligence to Workplace Well-Being. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32, 187–198.
- Durianto, D. (2013). *Strategi Menaklukkan Pasar: Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735–744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- Egan, R., Turner, M., & Blackman, D. (2017). Leadership and Employee Work Passion: Propositions for Future Empirical Investigations. *Human Resource Development Review*, 16(4), 394–424. <https://doi.org/10.1177/1534484317724634>
- Eldor, L. (2016). Work Engagement. *Human Resource Development Review*, 15(3), 317–339. doi:10.1177/1534484316655666
- Elgelal, K. S., & Noermijati, N. (2014). The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang). *Asia Pacific Management and Business Application*, 3(1), 48–66. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2014.003.01.4>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in The Transformational Leadership Towards

Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>

Fayzhall, M., Asbari, M., Purwanto, A., Goestjahjanti, F. S., Yuwono, T., Radita, F. R., Yulia, Y., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2020). Transformational versus Transactional Leadership: Manakah yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 256–275. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/463>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>

Gellis, Z. D. (2001). Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care. *Social Work Research*, 25(1), 17–25.

George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53, 1027–1055.

George, J.M. & Brief, A.P. (1996). Motivational Agendas in The Workplace: The Effects of Feelings on Focus of Attention and Work Motivation. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, Vol. 18. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 75–109.

Ghozali, I. dan Laten, H. (2015). *Partial Least Square Konsep, Teknis dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (2004). What makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82–91.

Goleman, D. (2015), *Emotional Intelligence*, Penerbit Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Goleman, D., Boyatzis, R. G. D., & McKee A. (2006). *Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.

Gong, Y., Wu, Y., Huang, P., Yan, X., & Luo, Z. (2020). Psychological Empowerment and Work Engagement as Mediating Roles Between Trait

- Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00232>
- Grandey, A. A. (2000). Emotional Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.
- Hair, et al. (1995). *Multivariate Data Analysis 6 Ed.* New Jersey: Pearson Education.
- Hair, J. F. et al. (2014) ‘Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research’, *European Business Review*, 26(2), pp. 106–121. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128.
- Hamlin, R. G., Kim, S., Chai, D. S., Kim, J., & Jeong, S. (2016). Perceived Managerial and Leadership Effectiveness within South Korean and British Private Companies: A Derived Etic Comparative Study. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 237–269. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21253>
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413–425. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9322-9>
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The Effects Of Transformational And Change Leadership On Employees' Commitment to A Change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346–357. <https://doi.org/10.1037/002-9010.93.2.346>
- Hidayat, R. (2013). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi , Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pada Industri Perbankan. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), 19–32. <https://doi.org/10.7454/mssh.v17i1>.
- House, R. J. (1971). A Path-goal Theory of Leadership. *Journal of contemporary business*, 81-97
- Hoyle, R. H. and Smith, G. T. (1994) ‘Formulating Clinical Research Hypotheses as Structural Equation Models: A Conceptual Overview’, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62(3), pp. 429–440. doi: 10.1037/0022-006X.62.3.429
- Hwang, E. (2019). Effects of the Organizational Culture Type, Job Satisfaction, and Job Stress On Nurses' Happiness: A Cross-Sectional Study of The Long-Term Care Hospitals of South Korea. *Japan Journal of Nursing Science*, 16(3), 263–273. <https://doi.org/10.1111/jjns.12235>

- Ilies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). Making Sense of Motivational Leadership: The Trail From Transformational Leaders to Motivated Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010301>
- Janssen, O., & Van Yperen, N.W. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368–384. <https://doi.org/10.2307/20159587>
- Judge, T. A. and R. F. Piccolo (2004). 'Transformational and transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity', *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 755– 768.
- Kanste O., Kεαρι€ainen M. & Kyng€as H. (2009) Statistical testing of the full-range leadership theory in nursing. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 23(4), 775–782. doi:10.1111/j.1471-6712.2008.00663.x
- Kaur, N., & Hirudayaraj, M. (2021). The Role of Leader Emotional Intelligence in Organizational Learning: A literature Review Using 4I Framework. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 33(1), 51-68. doi:10.1002/nha3.20305
- Kim, H., & Kim, T. (2017). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377–393. <https://doi.org/10.1177/1534484317729262>
- Kinichi, Angelo & Kreitner, Robert. (2008) *Organizational Behavior, Key Concepts, Skills & Best Practices*, Boston: McGraw Hill.
- Kinichi, Angelo. (2002). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw Hill.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
- Koman, E. S., & Wolff, S. B. (2008). Emotional Intelligence Competencies in The Team and Team Leader: A Multilevel Examination of The Impact of Emotional Intelligence on Team Performance. *Journal of Management Development*, 27 (1), 55–75. <https://doi.org/10.1108/02621710810840767>
- Koronios, K., Kriemadis, A., Dimitropoulos, P., Douvis, I., Papadopoulos, A., & Manousaridou, G. (2019). Emotional Intelligence of Employees in the Hospitality Sector: Exploring Its Effects on Job Satisfaction and Performance. *WissenKompakt Medizin*, 515–525. doi:10.1007/978-3-030-03910-3\_35

- Kovjanic S., Schuh S.C., Jonas K., Quaquebeke N.V. & Dick R. (2012) How do Transformational Leaders Foster Positive Employee Outcomes? A Self-Determination-Based Analysis of Employees' Needs as Mediating Links. *Journal of Organizational Behavior* 33 (8), 1031–1052. doi:10.1002/job.1771
- Krisnanda, P. H & Surya. I. B. K. (2019). Effect of emotional and Spiritual Intelligence on Transformational Leadership and Impact on Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, vol. 6, no. 3, hlm. 70–82.
- Loke J, Chiok Foong. (2001). “Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment”. *Journal of Nursing Management* 9, 191±204.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penebit Andi.
- Luthans, Fred. (2008). *Organizational Behavior Eleventh Edition*, New York, McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Malhotra, N. K. (2010). *[ISBN 978-0-13-608543-0] Naresh K. Malhotra - Marketing Research- An Applied Orientation (0).pdf*.
- Mandala, E. A., & Dihan, F. N. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Pada Kepuasan Kerja Yang Berdampak Terhadap Kinerja Karyawan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta. *Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha*, 26(1), 13–29. <https://doi.org/10.32477/jkb.v26i1.262>
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-Management As A Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–367.
- Masa'deh, R., Obeidat, B.Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian Empirical Study of The Associations Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Management Development*, 35, 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management (Kesepuluh)*. Jakarta: Salemba Empat.

- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). *The romance of leadership*. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3–31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for Intelligence. *Intelligence*, 27, 267–298.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsdale, S. G. (2008). *Human Abilities: Emotional Intelligence*. *Annual Review of Psychology*, 59, 507–536.
- Mayr, M. L. (2017). Transformational Leadership and Volunteer Firefighter Engagement The Mediating Role of Group Identification and Perceived Social Impact. *Nonprofit Management & Leadership*, 28(2), 259–270.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41(6), 467–482.
- Mulyasari, I. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, vol. 2, no. 2, hlm. 190-197.
- Murniati et al., (2013). *Alat-alat Pengujian Hipotesis*. Semarang: Unika Soegijapranata.
- Nam, K., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137–158. doi:10.1002/piq.21292
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods; Qualitative and Quantitative Approaches Seventh Edition*, Pearson. Available at: <http://arxiv.org/abs/1210.1833> [http://www.jstor.org/stable/3211488](http://www.jstor.org/stable/3211488?origin=crossref) <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12655928>.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice (6th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96–112. <http://www.ijmsjournal.org/volume3-issue3.html>
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Hulu, P., Mustofa, Chidir, G., Suroso, & Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Performance: the Mediating

- Role of Motivation and Work Environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438–460.  
<https://ummaspul.e-ournal.id/Edupsycouns/article/view/507>
- Opengart, R., & Bierema, L. (2015). Emotionally Intelligent Mentoring: Reconceptualizing Effective Mentoring Relationships. *Human Resource Development Review*, 14(3) 234-258.  
<https://doi.org/10.1177/1534484315598434>
- Park, C. H., Kim, W., & Song, J. H. (2015). The Impact of Ethical Leadership on Employees' In-Role Performance: The Mediating Effect of Employees' Psychological Ownership. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 385–408. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21217>
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21, 381-391.  
<http://dx.doi.org/10.1086/209405>
- Pratama, A. Y., & Suhaeni, T. (2017). Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(2), 51–62.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21- 40.  
<https://doi.org/10.1108/eb028961>
- Putri, M. D., & Soedarsono, D. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Solution Operation Telkomsigma. *E-Proceeding of Managemen* :, 4(3), 2541–2546.
- Putri, N. A. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Skripsi. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Rexhepi, G & Berisha, B. 2017. The Effects of Emotional Intelligence in Employees Performance. *International Journal of Business and Globalisation*, vol. 18, No. 4, hlm. 467-479.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2003) *Essential of Organizational behavior, 7<sup>th</sup> Edition*, New Jersey: Pearson Education, Inc.,
- Roberts-Turner, R., Hinds, P. S., Nelson, J., Pryor, J., Robinson, N. C., & Wang, J. (2014). Effects of Leadership Characteristics On Pediatric Registered Nurses' Job Satisfaction. *Pediatric Nursing*, 40(5), 236–256.

- Rozanna, N., Adam, M., & Majid, M. S. A. (2019). Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency? *21(1)*, 45–51. <https://doi.org/10.9790/487X-2101044551>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, *9*, 185–211.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S. (2002). Characteristic Emotional Intelligence and Emotional Well-Being. *Cognition and Emotion*, *16(6)*, 769–785.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). Research Methods for Business: A Skill Building Approach (5th Edition). *International Journal of Information Technology and Management - IJITM*.
- Sellgren S., Ekvall G. & Tomson G. (2008) Leadership Behaviour of Nurse Managers In Relation to Job Satisfaction And Work Climate. *Journal of Nursing Management* *16(5)*, 578–587.
- Shamshad, I., & Khan, M. K. (2020). Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Self-Efficacy for Well-Being : A Longitudinal Study using Sequential Mediation. *Journal of Public Affairs*. doi:10.1002/pa.2506
- Sheehan, M., Garavan, T., & Moreley, M. (2020). Transformational leadership and Work Unit Innovation: A Dyadic Two-Wave Investigation. *Journal of Business Research*, *109*, 399–412.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, *5(2)*, 146–157. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020). Hard Skills Versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability. *International Journal of Control and Automation*, *13(2)*, 156–175. <http://sersec.org/journals/index.php/IJCA/article/view/7626>
- Spector, P. E., Zapf, D., Chen, P. Y., & Frese, M. (2000). Why Negative Affectivity Should Not Be Controlled in Job Stress Research: Don't Throw Out The Baby With The Bath Water. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 79–95.
- Subagio, Mochammad. (2015). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja, dan Sikap Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pt Ithaca Resources. *Jurnal Manajemen/Volume XIX*, No.01 Febuari 2015: 101- 120

- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. S., & Troena, E. A. (2012). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(66), 163–5241.
- Szilagyi, A. D. (1977). An Empirical Test of Causal Inference between Role Perceptions, Satisfaction With Work, Performance and Organizational Level. *Personnel Psychology*, 30(3), 375–388. doi:10.1111/j.1744-6570.1977.tb00430.x
- Testa, M.R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Effort in The Service Environment. *Journal of Psychology*, 135(3), 226-237.
- To M.L., Tse H.H.M. & Ashkanasy N.M. (2015) A Multilevel Model of Transformational Leadership, Affect and Creative Process Behavior in Work Teams. *The Leadership Quarterly* 26, 543–556. doi:10.1016/j.leaqua.2015.05.005
- van Rooij, S. W., & Merkebu, J. (2015). Measuring the Business Impact of Employee Learning: A View from The Professional Services Sector. *Human Resource Development Quarterly*, 26(3), 275–297. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21211>
- Wang, G., I-S. Oh, S. H. Courtright and A. E. Colbert (2011). ‘Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review Of 25 Years of Research’, *Group and Organization Management*, 36, pp. 223–270.
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., Shobihi, A. W. I., Hulu, P., Sudiyono, R. N., Agistiawati, E., & Dewi, W. R. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378–397. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/499>
- Wilanda. (2013). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi. *Skripsi Tidak Diterbitkan*. Yogyakarta: UPN.
- Wild, P., Parsons, V., & Dietz, E. (2006). Nurse Practitioner’s Characteristics and Job Satisfaction. *Journal of the American Association of Nurse Practitioners*, 18(11), 544–549.
- Winandar, F., I Ketut R.Sudiarditha, & Dewi Susita. (2021). Pengaruh Budaya Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dengan

Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Matahari Department Store Tbk. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 5(1), 83-99.  
<https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i1.433>

- Wong, C. S., & Lang, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance And Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274.
- Yani, A. S., & Istiqomah, A. (2016). Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dengan Profesionalisme sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Terhadap PT. JNE Service Center Utara 1). *Media Studi Ekonomi*, 19(2), 1–14.
- Yanthy, E., Purwanto, A., Pramono, R., Cahyono, Y., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 131-153.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.7045>
- Yildiz, I. G., & Simsek, Ö. F. (2016). Different Pathways from Transformational Leadership to Job Satisfaction: The Competing Mediator Roles of Trust and Self Efficacy. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(1), 59–77.
- Yukl, Garry. 2013. *Leadership in Organization. Eight Edition*. United States: Pearson Education.
- Yusnaena, & Perdana, A. (2015). Emotional Intelligence Effect and Side of Gender Spritual Intelligence against Performance of Employees in the West Sumatra Staffing Parliament. *DeReMa (Development Research of Management) Jurnal Manajemen*, Vol. 10, pp. 138–158.
- Yuwono, T., Novitasari, D., Hutagalung, D., Sasono, I., Silitonga, N., & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Justice terhadap Komitmen Organisasional: Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 582–599. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/550>