

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA
PT SARI SEGAR HUSADA LAMPUNG SELATAN**

(Skripsi)

Oleh

Baginda Mulana Simatupang



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PT SARI SEGAR HUSADA LAMPUNG SELATAN

Oleh :

BAGINDA MULANA SIMATUPANG

PT Sari Segar Husada Lampung Selatan merupakan salah satu produsen produk kelapa terbesar di Indonesia. Permasalahan pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan adalah mengenai tentang kepemimpinan transformasional, kurangnya kepuasan kerja pada karyawan yang dilihat dari menurunnya kinerja karyawan. Pentingnya kepuasan kerja dari pimpinan sudah disadari PT Sari Segar Husada, bahwa pencapaian kinerja yang tinggi akan tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dan dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Data yang digunakan di dalam penelitian ini didapat dari hasil pengujian kuisioner 153 karyawan di PT Sari Segar Husada Lampung Selatan menggunakan perangkat lunak SPSS 27. Hasil dari penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan.

Implikasi dari penelitian ini adalah diharapkan pimpinan PT Sari Segar Husada Lampung Selatan lebih menghargai setiap kontribusi yang diberikan karyawan, memberikan sikap positif terhadap pencapaian kinerja karyawan, dan mengutamakan kesejahteraan untuk membantu karyawan mewujudkan rasa kepuasan kerja dan mempertahankannya.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AT PT SARI SEGAR HUSADA LAMPUNG SELATAN

By

BAGINDA MULANA SIMATUPANG

PT Sari Segar Husada Lampung Selatan is one of Indonesia's largest coconut product manufacturers. The issue around PT Sari Segar Husada Lampung Selatan revolves around transformational leadership and the lack of employee job satisfaction, as evidenced by the decline in employee performance. The company acknowledges the importance of job satisfaction from leadership, understanding that high performance contributes to achieving corporate goals. This research aims to analyze the influence of transformational leadership on employee performance, mediated by job satisfaction at PT Sari Segar Husada Lampung Selatan.

This research employs a quantitative approach and is analyzed using multiple linear regression analysis. The data for this study were obtained from the questionnaire administered to 153 employees at PT Sari Segar Husada Lampung Selatan, utilizing SPSS 27 software. The findings of this research support the proposed hypothesis that transformational leadership has a positive and significant impact on employee performance, transformational leadership has a positive and significant impact on job satisfaction, job satisfaction has a positive and significant impact on employee performance, and transformational leadership has a significantly positive effect on employee performance with job satisfaction as a mediator at PT Sari Segar Husada Lampung Selatan.

The implications of this study suggest that leaders at PT Sari Segar Husada Lampung Selatan should value each employee's contribution, maintain a positive attitude toward employee performance achievements, and prioritize well-being to assist employees in achieving and sustaining job satisfaction

Keywords : Transformational Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA
PT SARI SEGAR HUSADA LAMPUNG SELATAN**

Oleh :

Baginda Mulana Simatupang

**Skripsi
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

**Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN YANG DIMEDIASI KEPUASAN
KERJA PADA PT SARI SEGAR HUSADA
LAMPUNG SELATAN**

Nama Mahasiswa : Baginda Mulana Simatupang

NPM : 1911011036

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

Pembimbing

Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.

NIP. 19761110 200012 2001

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

NIP. 19750218 200003 2001

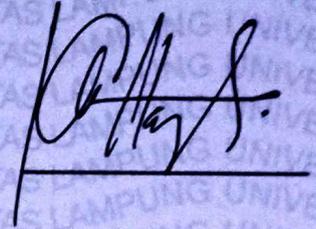


MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

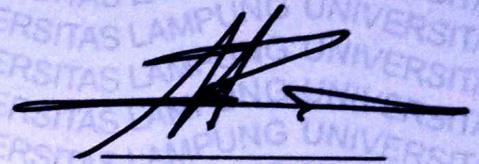
Ketua

: Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.



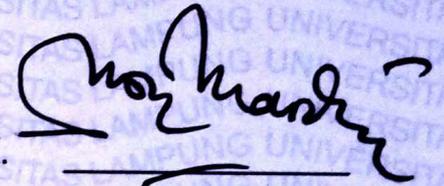
Sekretaris

: Mirwan Karim, S.E., M.M.



Penguji Utama

: Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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

NIP. 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 13 Maret 2024

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Baginda Mulana Simatupang

NPM : 1911011036

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan”** adalah benar hasil karya tulis saya sendiri. Skripsi ini bukan merupakan duplikasi ataupun hasil karya orang lain, kecuali pada bagian rujukan yang disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya ini tidak benar, maka saya siap menerima sanksi dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 13 Maret 2024

Yang Membuat Pernyataan,



Baginda Mulana Simatupang

RIWAYAT HIDUP

Peneliti dilahirkan di Kotabumi 29 Mei 2001. Peneliti merupakan putra dari pasangan Bapak Baik Simatupang (Alm) dan Ibu Tiraya Lumban Gaol. Peneliti merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara. Pada tahun 2007 penulis menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) di TK Sejahtera Way Kandis. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) diselesaikan peneliti pada tahun 2013 di SD Xaverius 3 Way Halim Permai. Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditempuh peneliti di SMP Xaverius 4 Way Halim Permai dan selesai pada tahun 2016. Kemudian peneliti melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Fransiskus Bandar Lampung hingga tahun 2019. Peneliti terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung tahun 2019 melalui jalur SBMPTN. Selama di bangku perkuliahan peneliti pernah menjadi anggota aktif HMJ MANAJEMEN tahun 2020-2021. Pernah menjadi anggota aktif EEC (English Economic Club) tahun 2019- 2021. Peneliti pernah aktif dalam pelayanan kampus dan menjadi Koordinator Umum PKMK FEB (Persekutuan Keluarga Mahasiswa Kristen FEB) tahun 2021-2022. Peneliti juga melakukan kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) tahun 2022 di Desa Sumberhadi Kecamatan Melinting Kabupaten Lampung Timur.

MOTTO

“Saudara-saudaraku yang kekasih, marilah kita saling mengasihi, sebab kasih itu berasal dari Allah; dan setiap orang yang mengasihi, lahir dari Allah dan mengenal Allah. Barangsiapa tidak mengasihi, ia tidak mengenal Allah, sebab Allah adalah kasih.”

(1 Yohanes 4:7-8)

“Dunia selalu menawari Anda peluang seumur hidup, setiap hari dalam hidup Anda, tapi sangat sering kita tidak bisa melihatnya”

-Robert T. Kiyosaki-

“Hoki datang ke orang yang berani”

-Timothy Ronald-

PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas penyertaan, kasih dan berkat-Nya sehingga karya tulis ilmiah ini dapat selesai pada waktu-Nya. Karya ini kupersembahkan kepada:

Bapak dan Ibu Tersayang

Untuk bapak, yang terkasih (alm) Bapak Baik Simatupang yang sudah menyayangi saya dari awal kehidupanku dimulai hingga napas terakhirnya. Untuk cinta pertamaku Ibu yang selalu menyayangiku, Ibu Tiraya Lumban Gaol, terima kasih atas cinta kasih dan pendidikan terbaik yang sudah diberikan kepadaku. terima kasih atas segala perjuanganmu untuk kami anak-anakmu. Terima kasih atas cinta kasih dan doa yang selalu engkau berikan.

Abang dan Kakak Tercinta

Untuk abang tercinta, Daniel Simatupang, dan kakak tersayang, Tiurma Debora Simatupang, terima kasih sudah mengisi hari hariku dengan canda tawa dan kasih sayang. Terima kasih sudah selalu menginspirasi dan mendoakan yang terbaik untukku.

Almamater tercinta, terima kasih atas cerita dan pendidikan terbaik.

Universitas Lampung
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Jurusan Manajemen

SANWACANA

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, karena atas izin, penyertaan dan berkat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan ”, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Strata Satu (S1) Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung.

Bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang diperoleh peneliti dapat membantu mempermudah proses penyusunan skripsi ini. Dalam kesempatan ini dan dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. dan Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si., selaku Pembimbing Utama yang telah banyak mengarahkan, memberi saran, nasihat, motivasi, serta kesabaran selama peneliti menjalani masa kuliah dan penyusunan skripsi.
4. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku. Dosen Pembimbing Akademik dan Penguji Utama, atas kesediaannya dalam memberikan bimbingan, arahan, nasihat, saran, dan perhatiannya selama proses perkuliahan.

5. Bapak Mirwan Karim, S.E., M.M., selaku Dosen Sekretaris Penguji yang telah memberikan arahan, kritik dan saran, serta mendukung peneliti sehingga dapat menyelesaikan proses penyusunan skripsi ini
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah mendidik dan memberikan ilmunya bagi kami mahasiswa selama menempuh perkuliahan di Universitas Lampung.
7. Seluruh staff akademik, administrasi, tata usaha serta staff keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu selama menempuh pendidikan di Universitas Lampung.
8. Manajemen PT Sari Segar Husada Lampung Selatan dan seluruh responden serta pihak-pihak yang telah membantu dan mempermudah peneliti dalam proses pengambilan data sehingga penelitian ini dapat membuahkan hasil yang baik.
9. Kedua orang tuaku Bapak Baik Simatupang (Alm) dan Ibu Tiraya Lumban Gaol atas kasih sayang, doa, dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Abang dan kakak, Daniel Simatupang dan Tiurma Debora Simatupang yang selalu mendoakan dan mendukung dari awal masuk bangku kuliah hingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Kepada sahabat-sahabat yang menemani perjalanan hingga saat ini, Kadek Arya Andrayuga, Simeon Fabian, Maulana Syamsu, Elfrendo Pakpahan, Albert Hardoni, dan Dikdik Kopi yang telah menemani dan memberi dukungan.
12. Kepada sahabat-sahabat seperjuangan, Dimas, Bintang, Bimo, Hilmi, Charryo, Dion, Fajar, Reza, Jaya, Rafiq, Ongky, dan semua teman-teman Manajemen 19 yang telah menemani perjalanan perkuliahan hingga saat ini, semoga kita diberikan kesehatan selalu dan sukses di masa depan.
13. Kepada rekan-rekan magang PT Pegadaian, Mbak Indah, Mbak Ades, Mbak Leni, Bang Joko, Bang Eki, Bang Erwin, Bang Alil, Ibnu Farizki dan seluruh keluarga Pegadaian Tanjung Karang Timur khususnya UPC Pasar Tugu yang telah banyak mengajarkan banyak ilmu dan berbagi pengalamannya.

14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan memberikan masukan serta inspirasi bagi penulis, suatu kebahagiaan telah dipertemukan dengan kalian semua.
15. Almamater tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 13 Maret 2024

Penulis,

Baginda Mulana Simatupang

DAFTAR ISI

SANWACANA	v
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Kepemimpinan Transformasional	13
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan	13
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	14
2.2 Kepuasan Kerja	17
2.3 Kinerja Karyawan.....	20
2.4 Penelitian Terdahulu.....	23
2.5 Kerangka Pemikiran	25
2.6 Pengembangan Hipotesis	25
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1 Objek Penelitian	29
3.2 Jenis Penelitian.....	29
3.3 Sumber data	30
3.4 Metode Pengumpulan Data	31
3.5 Populasi dan Sampel	32
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	33

3.7	Uji Instrumen Penelitian.....	36
3.7.1	Uji Validitas	36
3.7.2	Uji Reliabilitas	38
3.8	Teknik Analisis Data	39
3.8.1	Analisis Statistik Deskriptif	39
3.8.2	Analisis Statistik Kuantitatif	40
3.8.3	Pengujian Hipotesis.....	41
3.9	Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis	41
3.9.1	Analisis Regresi Linear Berganda.....	41
3.10.2	Uji Sobel	42
3.10.3	Uji T	43
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1	Karakteristik Responden	44
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian	46
4.2.1	Deskripsi pernyataan responden variabel kepemimpinan transformasional (X)	46
4.2.2	Deskripsi pernyataan responden variabel kepuasan kerja (M)	49
4.2.3	Deskripsi pernyataan responden variabel Kinerja Karyawan (Y).....	50
4.3	Hasil Analisis Data dan Uji Hipotesis.....	52
4.3.1	Uji Regresi	52
4.3.2	Uji Sobel	56
4.3.3	Uji T	57
4.4	Pembahasan	59
4.4.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	59
4.4.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	60
4.4.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	61
4.4.4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja.....	62
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	63
5.1	Simpulan	63
5.2	Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA		66

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	23
3.1 Definisi Operasional Variabel.....	34
3.2 Skor/Bobot Nilai Berdasarkan Skala Likert.....	35
3.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Transformasional (X).....	36
3.4 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja (M)	37
3.5 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Karyawan (Y)	38
3.6 Hasil Uji Realibilitas	39
4.1 Hasil Penyebaran Kuesioner	44
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi/Unit Kerja	45
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, dan Masa Kerja.	46
4.4 Deskripsi jawaban responden tentang Kepemimpinan Transformasional (X)	47
4.5 Deskripsi jawaban responden tentang Kepuasan Kerja (M)	49
4.6 Deskripsi jawaban responden tentang Kinerja Karyawan (Y).....	50
4.7 Hasil Analisis Regresi I.....	52
4.8 Hasil Analisis Regresi II	53
4.9 Hasil Analisis Regresi III	54
4.10 Hasil Analisis Regresi IV	55
4.11 Hasil Uji T dan Signifikansi.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran.....	25

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Kuesioner	73
2. Tabulasi Jawaban Responden	80
3. Hasil Pengolahan Data	102

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menghadapi era bisnis yang dinamis, organisasi dituntut untuk tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang melalui peningkatan kinerja karyawan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas, baik dalam hal kepemimpinan maupun karyawan yang memiliki pola tugas, tanggung jawab, dan produktivitas yang sesuai dengan peraturan dan pengawasan yang bertujuan untuk mencapai tujuan Perusahaan (Siti, 2021).

Pencapaian kinerja yang baik tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor lain, salah satunya adalah penggunaan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki peran krusial dalam fungsi manajemen perusahaan dan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Humphrey, (2012) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai kekuatan secara langsung yang mempunyai efek yang luar biasa terhadap bawahannya. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Jufrizen, (2017) menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Menurut Rivai, (2020) kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Untuk mencapai tujuan secara bersama-sama diperlukan sebuah gaya kepemimpinan tertentu, karenanya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin dalam suatu perusahaan sangat berbeda-beda. Seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan dalam memimpin suatu perusahaan atau organisasi dalam mempengaruhi bawahannya. Salah satu gaya yang dapat digunakan dalam memimpin perusahaan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan sebagai suatu proses di mana para pemimpin dan pengikut saling mendorong untuk meningkatkan moralitas dan motivasi mereka ke tingkat yang lebih tinggi. (Tintami et al., 2013). Penjelasan mengenai pemimpin transformasional oleh Hughes et al., (2012) bahwa pemimpin transformasional memiliki visi dan kemampuan berinteraksi dengan baik kepada karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Kepemimpinan transformasional, sebagai suatu gaya kepemimpinan yang menekankan pada visi, inspirasi, dan pengembangan potensi individu, telah menjadi fokus perhatian dalam memahami bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan mereka. Namun, kendati kepemimpinan transformasional telah dikenal memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, masih perlu dijelajahi lebih lanjut bagaimana mekanisme internal seperti kepuasan kerja dapat menghubungkan kedua variabel ini secara lebih rinci.

Northouse, (2021) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada proses dimana orang yang terlibat dengan orang lain akan menciptakan suatu hubungan motivasi dalam diri pemimpin dengan pengikut. Maulizar & Yunus, (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi bawahannya untuk

bekerja dengan dedikasi penuh demi mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan yang berada di bawah kepemimpinan transformasional akan merasa bahwa setiap tugas atau pekerjaan yang diberikan lebih mudah untuk dilakukan. Mereka mendapatkan dorongan dan motivasi penuh dari atasan mereka, sehingga mereka merasa nyaman dan berkomitmen untuk menyelesaikan tugas mereka dengan hasil yang terbaik. Gaya kepemimpinan ini dapat mendorong kinerja karyawan sehingga kinerja menjadi optimal.

Pemimpin harus mampu mendorong karyawannya untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk hasil kinerja yang baik. Para karyawan yang mampu memberikan kemampuan yang terbaik dari dirinya baik fisik, mental maupun intelektualitasnya adalah karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Namun disisi lain pemimpin juga harus mampu memenuhi kepuasan kerja karyawannya untuk hasil kinerja yang baik tersebut.

Kepuasan kerja karyawan adalah sikap umum, baik itu sikap yang positif maupun negatif seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya pada waktu tertentu. Apabila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi maka akan memengaruhi efektifitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang secara langsung akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan atau organisasinya. Dalam mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka diperlukan pengaruh dari beberapa hal, salah satunya kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin di dalam perusahaan dan bagaimana komitmen karyawan itu sendiri

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Bangun, (2012) yaitu pengintegrasian yang mencakup motivasi kerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah evaluasi yang dilakukan oleh karyawan terhadap sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi aspek-aspek yang mereka anggap penting melalui hasil kerja yang dihasilkan. Kepuasan kerja tidak dapat dipandang sebagai variabel tunggal yang berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor baik

yang berasal dari dalam organisasi maupun yang berasal dari individu karyawan itu sendiri (Yakup, 2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji, dan kesempatan berkembang (Lantara, 2018).

Terciptanya lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebaliknya apabila karyawan merasa tidak puas, karyawan akan bermalas-malasan dalam melaksanakan tugasnya sehingga tidak akan mencapai tujuan perusahaan (Arianty et al., 2016). Gezels dalam Panggabean, (2012) menyatakan kepuasan kerja adalah fungsi dari tingkat keserasian antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh, atau antara kebutuhan dan penghargaan. Sementara Handoko, (2012) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik, prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi yang lebih tinggi. Imbalan yang dipandang pantas dan adil akan menimbulkan kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidakpastian (Daulay et al., 2017). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kepemimpinan transformasional juga diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional dapat memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka. Robbins & & Timothy A. Judge, (2016) menyatakan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara

seseorang dengan tingkat kepuasan rendah akan memiliki perasaan sebaliknya tentang pekerjaannya, sehingga dapat dikatakan karyawan yang memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung akan berkinerja lebih baik.

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja seseorang terhadap tugas atau pekerjaan yang telah diberikan. Perusahaan memerlukan dukungan karyawan yang mempunyai kecakapan dan berkompoten agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bidangnya (Obasan, 2012). Kinerja merupakan hasil dari kemampuan pekerja dalam mencapai tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan, dan interaksi antara tujuan tersebut dengan kemampuan pekerja. Peran karyawan sangat penting dalam menjalankan semua kegiatan perusahaan untuk memastikan pertumbuhan, keberlanjutan, dan kelangsungan perusahaan. Penciptaan tenaga kerja yang handal memerlukan manajemen yang efektif agar kinerja karyawan mencapai tingkat optimal. Karyawan harus terus meningkatkan kinerjanya agar perusahaan tetap kompetitif dan relevan dalam dunia bisnis. Selain itu, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

Perusahaan bertujuan mencapai hasil optimal dengan dukungan kinerja optimal dari karyawan. Program kerja atau rencana kerja yang telah disusun dalam rangka mencapai target-target tertentu dapat sia-sia, apabila tidak memperoleh dukungan penuh dari segenap karyawan (Rivai, 2014). Situasi ini menjadi semakin penting ketika perusahaan harus menghadapi masalah eksternal yang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak memiliki ruang untuk negosiasi terhadap kinerja karyawan, terutama karena keberadaannya merupakan prasyarat bagi kinerja perusahaan. Tanpa dukungan kinerja karyawan yang terbaik, kinerja perusahaan tidak akan menjadi yang terbaik. Artinya faktor kinerja karyawan merupakan kunci kemajuan dan keberhasilan perusahaan.

Tidak semua karyawan yang dipekerjakan dalam perusahaan mempunyai kemampuan dan kualitas yang sama dalam penyelesaian tugasnya, karena

mengingat kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki berbeda-beda. Faktor kinerja karyawan menjadi hal penting diperhatikan karena kinerja karyawan akan menjadi masalah serius bagi perusahaan sehingga dapat mempengaruhi tinggi rendahnya suatu pelayanan. Contoh faktor terjadinya hasil kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam sebuah pekerja, upah yang minim, lingkungan perusahaan, keahlian yang tidak mendukung dan juga ketidakpuasan dalam pekerja. Ketidakpuasan menjadi penyebab munculnya masalah-masalah dalam organisasi maupun perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pekerja, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran karyawan.

Cavazotte et al. (2013) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap sebagai faktor penting dan memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan, serta dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja. Salah satu tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan memahami pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan aktif pemimpin dan penggunaan model kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan merupakan hal penting. Karyawan mengharapkan memiliki seorang pemimpin yang memiliki visi dengan tujuan yang jelas, memiliki pemahaman tentang cara mencapai tujuan tersebut, dan mampu memberikan arahan. Peran pemimpin di perusahaan diharapkan dapat menciptakan rasa memiliki di antara karyawan, dan pemimpin yang memiliki karakteristik ini akan mampu mempengaruhi iklim kerja dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja.

Peneliti melakukan studi di PT. Sari Segar Husada di Lampung Selatan. Perusahaan ini memperkerjakan sumber daya manusia yang bergerak dibidang produksi dan penjualan nata de coco, santan, dan tepung terigu dengan bahan baku utamanya yaitu kelapa. Melayani pasar lokal dan interlokal di daerah Lampung, seperti restoran, agen, dan sebagainya, serta di luar Lampung

Pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan memperkerjakan 250 karyawan dengan 14 departemen. Hasil wawancara awal dengan Manajer HRD memperoleh permasalahan dalam perusahaan berkaitan dengan kinerja seperti: terdapat karyawan yang datang masih terlambat; mengeluh tentang masalah kecil dalam pekerjaan di tempat kerja; membuat masalah menjadi lebih besar; dan jarang mengambil tanggung jawab ekstra. Kurangnya koordinasi dan komunikasi kerja antar karyawan juga masih menjadi masalah dalam proses produksi di PT. Sari Segar Husada, misalnya ketika sedang melakukan proses produksi barang ada karyawan yang masih melakukan kesalahan yang mengakibatkan terjadi ketidaksesuaian hasil barang yang diinginkan yang membuat kerugian karena harus memproduksi ulang. Terdapatnya juga karyawan sedang bermain *handphone* disaat jam bekerja, hal ini menunjukkan indikasi adanya masalah terhadap kinerja karyawan sehingga terkesan lamban dan malas dalam bekerja. Ketidakberhasilan perusahaan di dalam memperhatikan kinerja karyawan lebih lanjut dalam jangka waktu panjang akan berdampak kepada pihak manajemen serta produktivitas perusahaan.

Peran kepemimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh kuat kepada kehidupan organisasi karena sebagai penentu arah dan tujuan organisasi dalam menghadapi perkembangan zaman yang semakin maju dan persaingan yang semakin ketat. Diantara beberapa macam gaya kepemimpinan salah satu yang lebih tepat untuk mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Ciri khas dari pemimpin transformasional dalam kaitannya dengan *idealized influence* atau pengaruh teridealkan yang ditampilkan pimpinan dengan lebih menonjolkan sifat dan perilaku keteladanan dari seorang pemimpin yang tidak hanya handal dalam mengkomunikasikan konsep dan gagasan tetapi terampil dalam praktek membuat kekaguman dari bawahan terhadap perilaku yang ditampilkan oleh pimpinan. Performa pemimpin yang ideal ini tidak hanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tetapi ketika berinteraksi dengan bawahan terbangun hubungan sosial yang erat dimana bawahan dianggap sebagai mitra yang menjadi sebuah tim yang solid dalam organisasi, sehingga ada

kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja yang dirasakan pegawai, yang pada akhirnya mampu memunculkan kinerja yang baik.

Perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja karyawannya dapat menerapkan konsep kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya (Paracha et al., 2012). Pemimpin transformasional memiliki visi dan kemampuan berinteraksi dengan baik kepada karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Adanya kepedulian dan peran serta pemimpin dalam menjaga kekompakan diantara bawahan serta menghargai perbedaan-perbedaan yang ada memberikan kepuasan bagi pegawai dalam bekerja, yang pada akhirnya mendorong tercapainya hasil kerja yang baik. Hal ini dirasakan sangat membantu pegawai dalam bekerja dan mampu memunculkan kepuasan dalam bekerja yang sekaligus membantu pegawai mencapai hasil yang optimal dalam bekerja.

Masalah kepemimpinan yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang dialami PT Sari Segar Husada berdasarkan hasil wawancara pendapat dari lima karyawan yaitu, dimana atasan terlalu membiarkan bawahan terus bekerja dengan cara yang sama atau monoton dan kurang peduli dengan apa yang dilakukan bawahannya, sehingga jarang memberikan solusi yang tepat pada permasalahan yang dialami karyawan.

Pegawai lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan menantang yang menurut mereka dapat memberi kesempatan untuk menerapkan skill dan keterampilan mereka serta mengasah kemampuan mereka. Pekerjaan yang monoton dan kurang menantang dapat membuat pegawai merasakan kejenuhan atau kebosanan dalam bekerja, tetapi beban pekerjaan yang terlalu berat juga dapat menciptakan frustrasi. Pekerjaan yang sesuai dan tidak terlalu berat dapat menciptakan nyaman dan kepuasan pegawai dalam bekerja sehingga ada totalitas dalam bekerja, hal ini dapat meningkatkan pencapaian kinerja pegawai. Faktor lain yang memberi efek kepuasan kerja adalah performa pemimpin dalam mengelola organisasi dan juga

penerimaan kompensasi menjadi salah satu penentu adanya kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan Lestari (2018) menyimpulkan kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Masalah kepuasan kerja terhadap kinerja yang dialami perusahaan saat ini berdasarkan wawancara dengan lima karyawan diperoleh bahwa; karyawan yang kurang puas dengan upah diberikan oleh atasan, sehingga karyawan berharap atasan untuk meningkatkan jumlah upah yang diterima. Tidak sesuai gaji yang diterima dengan beban kerja yang dijalankan berbeda, namun gaji yang diterima sama. Kepuasan kerja sangat penting dalam perusahaan, karena tanpa adanya kepuasan kerja maka kinerja karyawan dalam perusahaan tidak berjalan dengan maksimal. Karyawan yang puas akan cenderung menjadi seorang pekerja yang produktif yang berkontribusi terhadap penciptaan budaya kerja yang tepat di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja juga memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Maka itu kepuasan karyawan harus diperhatikan secara serius oleh atasan perusahaan karena penentu kinerja karyawan dalam organisasi

Hasil penelitian ini, menurut Hartatik, (2014) karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya, secara tidak langsung akan mempengaruhi tingkat produktivitasnya, sebaliknya jika kepuasan kerja rendah menyebabkan produktivitas menurun. Karyawan akan mempersepsikan bahwa apa yang diberikan perusahaan kepadanya telah sesuai dan wajar, maka karyawan akan memberikan balasan yang sesuai kepada perusahaan dengan cara meningkatkan tingkat produktivitas kerja mereka. Perusahaan mengharapkan agar memiliki karyawan yang mau dan mampu untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, bahkan lebih baik dari yang diharapkan. Oleh karena itu, sangat diperlukan komunikasi yang baik pula antar karyawan maupun pimpinan yang dapat saling membantu dan bekerja sama.

PT Sari Segar Husada berusaha untuk menciptakan keseimbangan dan keadilan bagi karyawan mereka dengan harapan dapat menjaga kepuasan kerja dan kinerja

karyawan. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan antara lain melalui penerapan gaya kepemimpinan yang tepat. Peneliti memilih PT. Sari Segar Husada sebagai sampel penelitian untuk memverifikasi teori dengan fokus pada pembuktian empiris hubungan dan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu Menurut Mangkunegara & Huddin, (2016) kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja secara simultan berpengaruh. Menurut Belias & Koustelios, (2014) di sektor perbankan, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian Atmojo, (2015) kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal tersebut juga menjadi landasan peneliti dalam melakukan penelitian dengan variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Uraian di atas untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh PT Sari Segar Husada dan kepuasan kerja pada karyawannya serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer HRD dan karyawan terdapat beberapa masalah terkait kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Segar Husada. Masalah terkait kinerja karyawan yaitu terdapat karyawan yang datang masih terlambat; mengeluh tentang masalah kecil dalam pekerjaan di tempat kerja; membuat masalah menjadi lebih besar; dan jarang mengambil tanggung jawab ekstra. Terdapat juga masalah kepemimpinan yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu, dimana atasan terlalu membiarkan bawahan terus bekerja dengan cara yang sama atau monoton dan tidak terlalu peduli dengan apa yang dilakukan bawahannya, sehingga jarang memberikan solusi yang tepat pada permasalahan yang dialami karyawan. Sedangkan masalah terkait kepuasan kerja terhadap kinerja yang dialami perusahaan saat ini berdasarkan wawancara dengan lima karyawan diperoleh bahwa; karyawan yang tidak puas dengan upah diberikan oleh atasan, sehingga karyawan berharap atasan untuk meningkatkan jumlah upah yang diterima, sehingga didapatkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Segar Husada?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Sari Segar Husada?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Segar Husada?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Segar Husada?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari pada penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Segar Husada.
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT. Sari Segar Husada.

3. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sari Segara Husada.
4. Mengetahui mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Segar Husada.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. **Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang sumber daya manusia dalam kaitannya dengan Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

2. **Secara Praktis**

Sebagai bahan masukan bagi PT Segar Sari Husada Lampung Selatan pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang mengacu pada individu yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan memiliki peran krusial dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi atau usaha. Kepemimpinan yang berhasil menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi telah dilaksanakan dengan sukses. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin, yang berarti mereka memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. (Ardana dkk., 2012). Gaya kepemimpinan yang fleksibel terhadap kondisi organisasi harus dimiliki oleh pemimpin untuk mewujudkan visi. Keterampilan berkomunikasi dan keterampilan manajemen harus dimiliki seorang pemimpin untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan pengikutnya (Aboramadan & Kundi, 2020).

Kepemimpinan transformasional sejauh ini diyakini sangat efektif dalam mendorong perubahan dalam organisasi, bisa membangkitkan emosi pengikutnya untuk memiliki kesediaan bekerja dan terlibat ikut serta mewujudkan visi pemimpin. Banyaknya pemimpin yang kurang mendapatkan dukungan dari pengikutnya mantan akan susah untuk membangun ikatan emosional yang kuat dengan pengikut. Padahal seorang pemimpin harus mampu untuk mendorong pengikutnya untuk melakukan lebih dari yang mereka lakukan untuk kebaikan sebuah organisasi (Hutasuhut, 2019)

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah pengikutnya: dengan mendorong mereka untuk memiliki integritas yang tinggi dengan mengesampingkan kepentingan mereka sendiri, meningkatkan kesadaran mereka terhadap masalah tertentu, mendorong pengikut untuk mengembangkan diri (Yukl, 2012). Menurut Northouse (2013) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain.

Selanjutnya Rivai, (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Gaya kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2012). Wexley & Yukl, (2002), mendefinisikan kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku mereka. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan pola pendekatan atau cara yang dipilih dalam mengarahkan dan mempengaruhi orang lain.

Menurut Nurhadian, (2017), kepemimpinan transformasional bukan sekedar mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu yaitu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Namun, pendekatan kepemimpinan transformasional telah dikritik karena menanamkan beberapa efek pemimpin yang dimaksud dalam konsep itu sendiri, sehingga membuat argumen menjadi tautologis (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Dalam penelitian ini, sebagian besar menghindari masalah ini dengan meminta perilaku kepemimpinan sehari-hari yang konkret tanpa mengacu pada kemungkinan efek dari perilaku ini. Perilaku pemimpin harian ini kemudian dikaitkan dengan perilaku pengikut harian, keterlibatan kerja, dan peringkat kinerja rekan kerja. Prosedur ini menyelidiki mekanisme perilaku di mana para pemimpin mencoba membuat pengikut bersemangat dan berdedikasi pada tindakan mereka.

Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka. Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional seringkali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dalam cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan mereka sendiri (Northouse, 2013).

Pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass, (1990) dan Koh et al., (1995) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan. Oleh karena itu, Bass, (1990) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

- 1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha;
- 2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok; dan
- 3) meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

B. M. Bass & Avolio, (1995) menyebutkan, berdasarkan prinsip terdapat empat faktor untuk menuju suatu kepemimpinan yang transformasional, yang dikenal dengan sebutan 4I, yaitu:

1. *Idealized Influence*, pemimpin transformasional memiliki perilaku yang dapat menjadi contoh atau role model bagi pengikutnya. Pemimpin adalah seorang yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin dan bercita-cita ingin seperti dia, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang luar biasa, teguh dalam usahanya dan pengambil keputusan. Pemimpin yang memiliki komponen ini juga seorang yang bersedia mengambil risiko dan konsisten dalam setiap keputusannya. Mereka dapat dipercaya untuk melakukan segala sesuatu dengan benar, serta menunjukkan standar etis dan moral yang tinggi.
2. *Inspirational Motivation*, pemimpin transformasional memberikan motivasi dan menginspirasi para pengikutnya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaannya; membangun team spirit, menularkan rasa antusiasme dan optimis. Pemimpin menjadikan setiap pengikutnya memiliki visi bagi masa depan, menjalin komunikasi seperti yang diharapkan pengikutnya, serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan atau visi yang disampaikannya.
3. *Intellectual Stimulation*, pemimpin transformasional memberikan rangsangan terhadap pengikutnya untuk berusaha menjadi inovatif dan kreatif dengan bertanya secara aktif mengenai asumsi yang dimiliki, menggali permasalahan yang ada sebelumnya, dan memperbaharui pendekatan lama dengan pendekatan yang lebih baru. Pemimpin tidak pernah memberikan kritik terhadap kesalahan pengikut di depan orang banyak, mereka juga terbuka terhadap ide baru dan pemecahan masalah secara kreatif yang disampaikan pengikut.
4. *Individual Consideration*, pemimpin transformasional memberikan perhatian lebih kepada setiap pengikutnya secara individu untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai pelatih (coach) atau mentor, sehingga para pengikut akan mengembangkan potensi dirinya ke arah yang jauh lebih

tinggi. Syarat utama terjadinya komponen ini adalah iklim yang kondusif (*supportive*). Pemimpin mengakui perbedaan kebutuhan dan hasrat atau keinginan yang dimiliki masing-masing individu; memberikan dorongan, kebebasan, standarkerja, atau struktur tugas yang berbeda-beda tergantung kemampuannya. Pemimpin menciptakan komunikasi dua arah dan memberikan keleluasaan bekerja bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya sekedar melihat pengikutnya sebagai pekerja namun sebagai manusia secara utuh.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan dalam suatu perusahaan tentunya penting untuk diperhatikan oleh jajaran pimpinan dalam suatu perusahaan, karena kepuasan kerja karyawan akan menentukan tingkat semangat kerja dari para karyawan itu sendiri. Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi tentunya akan lebih bersemangat dalam melaksanakan kewajibannya dibandingkan dengan karyawan yang tingkat kepuasannya lebih rendah.

Teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow pada tahun 1954 menyatakan bahwa manusia memiliki kebutuhan dasarnya sendiri yang harus dipenuhi (Norazmi, 2020). Kebutuhan dasar ini menjadi penentu kepuasan manusia tercapai atau tidak, ketika kesempurnaan diri terpenuhi. Ahad et al., (2021) secara khusus mengemukakan bahwa kepuasan kerja guru hanya dapat dicapai jika tingkat kebutuhan tersebut terpenuhi. Dalam aspek karir, kebutuhan fisiologis meliputi pembayaran gaji atau upah, ruang santai, fasilitas dan landasan kerja lainnya. Setelah persyaratan tingkat fisiologis terpenuhi, tingkat keamanan harus dipenuhi. Menurut Mustafa et al., (2020) tingkat keselamatan meliputi hak atas rasa aman serta rasa sejahtera yang meliputi diri sendiri, keluarga, harta benda bahkan tempat kerja.

Nordin et al., (2020) berpendapat bahwa, ketika semua tahapan tersebut terpenuhi, maka kepuasan dalam melakukan suatu pekerjaan akan tercapai. Untuk mendukung pernyataan ini kepuasan kerja akan tercapai jika karyawan berhasil

memperoleh semua persyaratan yang telah ditetapkan seperti gaji yang memadai, rasa diterima, diperlakukan adil oleh pengurus dalam urusan pembagian kerja dan juga mendapat imbalan yang pantas dalam usaha yang dilakukan. Teori Maslow telah memberikan pengaruh yang kuat di bidang pendidikan dan pembangunan manusia (Nurhasanah et al., 2021). Persyaratan yang dinyatakan dalam teori ini sangat berguna dalam menentukan kepuasan kerja karyawan yang bersifat subyektif.

Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal dalam Sunyoto (2012) adalah:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*) dari Porter.

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari Adam.

Teori ini dikembangkan oleh Adam yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak keadilan (equity) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) dari Schaffer.

Kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi maka akan semakin puas karyawan tersebut, begitu sebaliknya.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*) dari Alderfer.

Teori ini mengatakan bahwa kepuasan karyawan itu tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok

acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolok ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya.

5. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom.

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang menuntunnya. Harapan merupakan motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh karyawan dengan cara berusaha lebih keras seperti mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai dengan usaha lebih keras tersebut adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi, sehingga karyawan tersebut memiliki dorongan untuk mencapai kepuasan.

Menurut Wright & Corpanzano dalam Lund, (2003) faktor -faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. *Satisfaction with work*, Kepuasan terhadap pekerjaan mencakup sejauh mana seorang karyawan puas dengan sifat pekerjaan, waktu kerja, dan lingkungan kerja.
2. *Satisfaction with Co Workers*, Hal ini mengacu pada tingkat kebahagiaan dan kesenangan yang dirasakan seorang karyawan saat bekerja dengan rekan kerja dan koleganya.
3. *Satisfaction with Supervisor*, Artinya sejauh mana seorang pegawai merasa puas terhadap sikap dan perintah majikannya, atasannya atau atasannya.
4. *Satisfaction with Total Pay*, Hal ini terkait dengan kepuasan karyawan terhadap gajinya dan tunjangan lainnya.
5. *Satisfaction with Promotional Opportunities*, Hal ini mengacu pada kepuasan karyawan terhadap prestasinya dalam menaiki jenjang hierarki organisasi.

2.3 Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang dimiliki dapat dilihat berdasarkan faktor kualitas dari manajemen kinerja karyawan di perusahaan. Menurut Armstrong et al., (1990) kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku, dimana kinerja didefinisikan sebagai aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Koopmans et al., (2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Kinerja seseorang karyawan dapat juga dipengaruhi oleh rasa percaya diri dalam melaksanakan tugas. Keyakinan diri untuk mampu mengemban tugas dan menyelesaikan tugas secara baik akan meningkatkan semangat kerja.

Menurut Prasetyo & Riniwati (2016) kinerja adalah proses tingkah laku orang dalam melakukan pekerjaan yang menghasilkan sebuah pemikiran atau produk dalam mencapai tujuan yang dia kerjakan. Oleh karena itu guna memenuhi kepentingan tujuan yang ingin dicapai baik oleh perusahaan maupun karyawan maka perlu adanya penilaian kinerja, dalam penilaian kinerja terdapat komponen yang harus dipenuhi. Untuk mencapai kinerja, sumber daya manusia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam mempengaruhi proses berjalannya sebuah organisasi. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2016).

Kinerja adalah perilaku kearah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut (Hughes et al., 2012). Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain: kepandaian, keahlian, dan ketersediaan sumber daya kunci dapat mempengaruhi perilaku pengikut dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Koopmans et al., dalam Villagrasa et al., (2019) faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penilaian kinerja meliputi :

1. Kinerja tugas, mengacu pada kemampuan seorang karyawan melakukan tugas-tugas pekerjaan yang utama, yaitu mencakup kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian tugas, berorientasi pada hasil, membuat skala prioritas, dan bekerja secara efisien.
2. Kinerja kontekstual, mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis dimana tugas-tugas pekerjaan sentral dilakukan, misalnya bertanggung jawab terhadap pekerjaan, kreatif, memiliki inisiatif, senang mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi secara efektif, mampu bekerja sama, dan mau menerima dan belajar dari orang lain.
3. Perilaku kerja kontraproduktif, mengacu pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan organisasi, misalnya melakukan hal-hal yang merugikan organisasi, melakukan hal-hal yang merugikan rekan kerja dan atasan, dan sengaja membuat kesalahan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, kontribusi yang dapat diberikan karyawan terhadap organisasinya. Mangkunegara, (2012) dalam Arianty, (2014) menyatakan indikator kinerja yaitu:

- 1) Kualitas kerja, mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis.
- 2) Kuantitas output, mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.
- 3) Dapat tidaknya diandalkan, mencerminkan bagaimana seseorang itu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan padanya dengan tingkat ketelitian, kemauan serta semangat tinggi.
- 4) Sikap kooperatif, mencerminkan sikap yang menunjukkan tinggi kerja sama di

antara sesama dan sikap terhadap atasan, juga terhadap karyawan dari perusahaan lain.

Dari uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa para karyawan diharapkan harus bisa meningkatkan kualitas kerjanya, dapat tidaknya diandalkan, serta sikap terhadap perusahaan karyawan lain serta kerja sama di antara rekan kerja. Pimpinan juga dalam hal ini bisa memotivasi para karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya.

Armstrong, (2022) menyebutkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebagai berikut:

- a. Faktor Individu Faktor individu dapat mempengaruhi kinerja yang ditentukan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan kesempatan untuk berpartisipasi.
- b. Faktor Sistem Faktor sistem meliputi dukungan yang diperoleh karyawan dari organisasi berupa dukungan dari manajer dan rekan kerja, sistem kerja, serta fasilitas yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan.
- c. Faktor Kontekstual Faktor kontekstual meliputi budaya organisasi, iklim hubungan karyawan, lingkungan internal organisasi, teknologi serta praktik kerjanya

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang terdahulu berfungsi untuk menjadi acuan, berikut merupakan penelitian terdahulu yang relevan pada tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

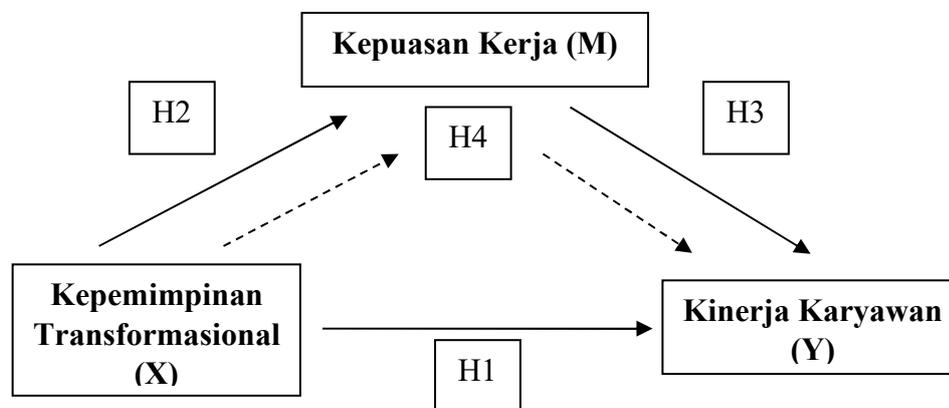
No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mangkunegara & Huddin (2016)	<i>The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance</i>	Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Itu artinya dua variabel, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, secara simultan berpengaruh.
2	Jyoti & Dev (2015)	<i>The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation</i>	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam mendorong pengikut untuk berpikir lebih berbeda dan mengadopsi proses berpikir generatif dan eksploratif yang menghasilkan lebih banyak ide dan solusi kreatif. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat meningkat.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

3	Belias & Koustelios (2014)	<i>Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review</i>	Di sektor perbankan, kepemimpinan transformasional terbukti cukup tepat dan efektif, memberikan pengaruh positif pada beberapa aspek, seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen kerja.
4	Paracha et al. (2012)	<i>Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan</i>	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan positif dengan kinerja karyawan. Penemuan penting lain yang dilakukan adalah ada peran mediasi kepuasan kerja terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan
5	Atmojo (2015)	<i>The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance</i>	Kepemimpinan Transformasional secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Serta kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan

2.5 Kerangka Pemikiran

Jurnal-jurnal yang dijadikan acuan penelitian disusun sebagai kerangka pemikiran pada penelitian ini sebagai gambar berikut:



Sumber : Bass & Avolio (1995); Wrigth & Corpanzano dalam Lund Daulatram (2003); dan Koopmans dalam Villagrassa et al. (2019)

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.6 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya agar tercapainya kinerja yang baik kepada organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu tipe kepemimpinan yang berperan di dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nasution, (2018); Jufrizen, (2017); dan Lukita, (2017) yang berkesimpulan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh

positif terhadap kinerja karyawan. Secara teori, kepemimpinan transformasional merupakan model bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan untuk bekerja lebih baik dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan atau individu dengan organisasi atau perusahaan.

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja intrinsik yang mendorong untuk bekerja mandiri. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Mangkunegara & Huddin, (2016) melakukan penelitian kepemimpinan transformasional secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja. Didukung pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Jyoti & Dev, (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam mendorong pengikut untuk berpikir lebih berbeda dan mengadopsi proses berpikir generatif dan eksploratif yang menghasilkan lebih banyak ide dan solusi kreatif untuk meningkatkan kepuasan karyawan di tempat kerja. Pendapat kedua peneliti diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan karyawan. Oleh Karena itu, hipotesis yang akan diajukan peneliti adalah :

H₂ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memiliki peran sentral dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja menciptakan lingkungan kerja yang positif, mengurangi tingkat stres, dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Dalam suasana seperti ini, karyawan cenderung merasa lebih terlibat, bersemangat, dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Secara alamiah, hal ini berdampak positif pada produktivitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Perasaan puas terhadap pekerjaan menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan memberikan dorongan untuk berkontribusi secara optimal, secara bersamaan memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Atmojo (2015), melakukan penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kinerja. Didukung penelitian lain yang dilakukan oleh Belias & Koustelios (2014), menjelaskan bahwa perilaku organisasi, seperti kehangatan di antara karyawan, rasa saling percaya, rasa hormat dan hubungan baik antara karyawan dan atasan dapat menjadi faktor prediksi yang signifikan terhadap kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pendapat peneliti di atas bahwa pelatihan terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang akan diajukan peneliti adalah :

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional, dengan fokusnya pada menginspirasi dan mengembangkan potensi anggota tim, dapat secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan efektif, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memperkuat

keterlibatan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membentuk persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja mereka melalui pengaruh positif terhadap faktor-faktor seperti kepercayaan, motivasi, dan pengembangan diri. Kepuasan kerja, sebagai hasil dari pengaruh kepemimpinan transformasional, dapat berperan sebagai mediator yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan tersebut dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih bersemangat, berinovasi, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian Paracha et al., (2012), Risambessy et al., (2012), dan Elgelal & Noermijati, (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penting lainnya adalah bahwa kepuasan kerja tidak memediasi antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan, namun lebih memediasi kepemimpinan Transformasional dengan kinerja karyawan.

H₄ : Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sari Segar Husada. Objek dari penelitian ini adalah karyawan PT Sari Segar Husada.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kausal yang membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi.. Menurut Oei, (2010) penelitian kausal merupakan desain penelitian yang bertujuan untuk membuktikan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Variabel yang mempengaruhi disebut variabel independen, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel dependen. Berdasarkan penjelasan tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk membuktikan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif dalam proses analisisnya. Pendekatan kuantitatif merupakan metode ilmiah yang datanya berbentuk angka atau bilangan yang dapat diolah dan dianalisis dengan menggunakan perhitungan matematika atau statistika (Sekaran & Bougie, 2017).

3.3 Sumber data

Penelitian ini terbagi dua kelompok sumber data, yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dari responden dengan menggunakan angket ataupun kuesioner. Berdasarkan sifatnya, data primer dibagi menjadi dua macam, yaitu:

a. Data kuantitatif

Bersifat terstruktur sehingga mudah dibaca peneliti. Data kuantitatif yaitu data yang dapat dihitung berupa angka-angka yang diperoleh langsung dari PT. Sari Segar Husada seperti jumlah karyawan, dan data-data lainnya yang menunjang penelitian. Skala pengukuran untuk data ini adalah Likert.

b. Data kualitatif

Bersifat tidak terstruktur sehingga variasi data dari sumbernya mungkin sangat beragam, hal ini disebabkan karena para karyawan yang terlibat dalam penelitian diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat. Data ini diperoleh langsung dari PT. Sari Segar Husada seperti gambaran umum dan struktur organisasi perusahaan, hasil kuesioner, dan informasi-informasi lainnya yang menunjang penelitian ini

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang bersumber dari catatan yang ada pada perusahaan dan dari sumber lainnya dengan mengadakan studi kepustakaan yang berhubungan dengan objek penelitian (Sunyoto, 2012). Data sekunder dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Data internal, yaitu data yang sifatnya *intern* atau dari dalam perusahaan yang bersangkutan.

b. Data eksternal, yaitu data yang sifatnya *eksternal* atau data yang telah disediakan oleh pihak tertentu diluar perusahaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Sugiyono (2013), teknik pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak berperanserta pada observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2013) terdiri atas observasi, wawancara, angket/kuesioner dan dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik wawancara, angket/kuesioner, dan dokumentasi.

a. Wawancara

Menurut Sugiyono (2013) wawancara adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dan jumlah respondenya sedikit atau kecil. Dalam penelitian ini, peneliti mencatat atau merekam semua jawaban dari informan dengan apa adanya.

b. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2013) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dalam penelitian ini, kuisisioner dibuat berisikan daftar pertanyaan terkait dengan penelitian. Peneliti ingin memudahkan narasumber dalam memberikan jawaban pertanyaan wawancara.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2013) dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Dokumentasi ini merekam semua hasil wawancara dan keterangan/data yang diberikan oleh informan.

3.5 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah berjumlah 250 orang karyawan tetap di PT. Sari Segar Husada.

2. Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah metode non-probability sampling., yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2021) dan untuk penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2010), metode ini guna memastikan ilustrasi riset dengan sebagian pertimbangan tertentu yang bertujuan supaya informasi yang diperoleh nantinya dapat lebih representatif.

Penetapan jumlah sampel pada penelitian ini akan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Tingkat eror (batas kesalahan) menggunakan 5% atau 0,05

Berdasarkan rumus di atas, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{250}{1+250(0,5)^2}$$

$$n = \frac{250}{1,625}$$

$$n = 153$$

Maka, sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT Sari Segar Husada dengan jumlah 153 responden.

3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

a. Variabel Independen

Variabel Independen/bebas yang dilambangkan dengan (X) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional(X).

b. Variabel Dependen

Variabel Dependen/terikat merupakan variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel independen/bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y).

c. Variabel Mediasi

Variabel Mediasi adalah variabel yang muncul antara saat variabel bebas mulai mempengaruhi variabel terikat, dan saat pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediasi adalah Kepuasan Kerja (M)

2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X)	Transformational leadership didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya juga mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri (Bass & Avolio 1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Idealized Influence (Attributed and Behavioral)</i> 2. <i>Inspirational Motivation</i> 3. <i>Intellectual Stimulation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i> (B. M. Bass & Avolio, 1995)	Likert
Kepuasan Kerja (M)	Kepuasan kerja secara keseluruhan didefinisikan sebagai fungsi dari hubungan yang dirasakan antara apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang dianggap sebagai tawaran. Locke dalam (Lund Daulatram, 2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Degree of satisfaction with the work</i> 2. <i>Co-workers</i> 3. <i>Supervision</i> 4. <i>Total Pay</i> 5. <i>Promotional opportunities</i> Wright & Cropanzano dalam (Lund Daulatram, 2003)	

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah pola perilaku dan tindakan para karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi Koopmans et al., dalam (Villagrasa et al., 2019)	1.Kinerja Tugas 2.Kinerja Kontekstual 3.Perilaku Kerja Kontraproduktif Koopmans et al., dalam (Villagrasa et al., 2019)	
-----------------------------	--	---	--

Untuk pengolahan data dari hasil angket/kuesioner yang telah dijawab oleh responden diberi angka atau bobot nilai berdasarkan skala Likert, dimana alternatif jawaban diberi nilai 1 sampai 5, selanjutnya nilai-nilai dari alternatif tersebut dijumlahkan untuk setiap responden Sugiyono (2013). Skala dapat digambarkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skor/Bobot Nilai Berdasarkan Skala Likert

Skala Jawaban	Nilai	
	Bila Positif	Bila Negatif (<i>Reverse</i>)
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Netral (N)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

Sumber : Metode Penelitian Kombinasi (Sugiyono, 2013)

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai apakah suatu kuesioner memiliki validitas atau tidak (Ghozali et al., 2018). Kevalidan kuesioner dianggap tercapai jika pertanyaan dalam kuesioner mampu secara akurat mencerminkan konsep atau variabel yang diukur oleh kuesioner tersebut. Instrumen yang valid menunjukkan bahwa instrumen tersebut dapat dengan tepat dan benar mengukur aspek yang ingin diukur.

Keputusan pengujian item didasarkan sebagai berikut:

- a. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka instrumen atau item-item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- b. Jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka instrumen atau item-item pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

3.7.1.1 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Tabel 3.3 di bawah ini menunjukkan hasil uji validitas pada variabel kepemimpinan transformasional (X) dengan menunjukkan seluruh item pernyataan. Hasil uji yang didapatkan yaitu nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dengan jumlah sampel (n) = 151 adalah 0,133. Dengan demikian seluruh item pernyataan mengenai kepemimpinan transformasional dinyatakan valid.

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Transformasional (X)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kondisi	Keterangan
X.1	0,472	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.2	0,368	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.3	0,456	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.4	0,477	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.5	0,540	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.6	0,379	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.7	0,300	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.8	0,523	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.9	0,544	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.10	0,404	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.11	0,520	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Lanjutan Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Transformasional (X)

X.12	0,570	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.13	0,412	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.14	0,408	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.15	0,592	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.16	0,596	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.17	0,608	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.18	0,679	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.19	0,421	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.20	0,439	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X.21	0,325	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS 27 tahun 2023

3.7.1.2 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (M)

Tabel 3.4 di bawah ini menunjukkan hasil uji validitas variabel kepuasan kerja (M) dengan menunjukkan seluruh item pernyataan. Hasil uji yang didapatkan yaitu nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,133). Dengan demikian seluruh item pernyataan mengenai kepuasan kerja dinyatakan valid.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja (M)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kondisi	Keterangan
M.1	0,709	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
M.2	0,738	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
M.3	0,625	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
M.4	0,749	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
M.5	0,618	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS 27 tahun 2023

3.7.1.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 3.5 di bawah ini menunjukkan hasil uji validitas variabel kinerja karyawan (Y) dengan menunjukkan seluruh item pernyataan. Hasil uji yang didapatkan yaitu nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,133). Dengan demikian seluruh item pernyataan mengenai kinerja karyawan dinyatakan valid.

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kondisi	Keterangan
Y.1	0,359	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.2	0,439	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.3	0,382	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.4	0,413	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.5	0,450	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.6	0,355	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.7	0,483	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.8	0,446	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.9	0,480	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.10	0,547	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.11	0,493	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.12	0,568	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.13	0,582	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.14	0,760	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.15	0,830	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.16	0,838	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.17	0,797	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.18	0,821	0,133	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS 27 tahun 2023

3.7.2 Uji Reliabilitas

Ghozali et al., (2018) mengartikan uji reliabilitas sebagai suatu alat untuk menilai kuesioner sebagai indikator dari variabel atau konstruk. Keandalan atau reliabilitas kuesioner dianggap baik jika jawaban responden terhadap pertanyaan tetap konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan melalui program SPSS dengan menggunakan pengukuran Cronbach alpha, dan hasilnya dianggap reliabel apabila nilai *Cronbach alpha* > 0,6.

3.7.2.1 Hasil Uji Realibilitas

Berdasarkan hasil olah data menggunakan SPSS 27, Tabel 3.6 menunjukkan hasil uji reliabilitas dari seluruh variabel bebas dan variabel terikat diperoleh nilai *cronbach alpha* > 0,60. Berdasarkan hasil uji tersebut, semua nilai *cronbach alpha* > 0,60 artinya semua variabel dalam penelitian ini reliabel sehingga semua butir pernyataan dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Hasil uji tersebut menunjukkan variabel kepemimpinan

transformatif (X), kepuasan kerja (M), dan kinerja karyawan (Y) dinyatakan reliabel.

Tabel 3.6 Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Koefisien r	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,829	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (M)	0,721	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,884	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS 27 tahun 2023

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif menggunakan alat ukur mean, yang digunakan untuk mengetahui bobot rata-rata jawaban dari responden terhadap masing-masing pertanyaan pada tiap total variabel maupun pada tiap dimensi dan indikator dari variabel tersebut. Untuk mengategorikan rata-rata jawaban responden digunakan interval kelas.

Data yang didapat dari lapangan kemudian diolah dan dianalisa dengan menggunakan statistik sebagai alatnya. Model statistik yang digunakan untuk menguji data dalam penelitian ini adalah statistik non parametrik karena distribusi populasi dan skala yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dalam ordinal. Selanjutnya pernyataan dalam kuesioner disesuaikan dengan variabel – variabel yang diperlukan, kemudian dicari rata – rata dari setiap jawaban responden. Untuk memudahkan penelitian dari rata – rata tersebut maka dibuat interval. Dalam penelitian ini penulis menentukan banyak kelas interval sebesar 5 (lima). Rumus yang digunakan menurut (Sudjana, 2011) :

$$\text{Panjang interval kelas} = \frac{\text{Rentang}}{\text{jumlah kelas}}$$

Dimana : Rentang = Nilai tertinggi – Nilai terendah

Banyak kelas interval = 5

Berdasarkan rumus di atas maka panjang kelas interval adalah :

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Maka kriteria dari penilaian adalah sebagai berikut :

Angka 0,8 merupakan panjang kelas interval masing-masing kategori, sehingga didapati hasil sebagai berikut :

Tabel 3.7 Kategorisasi Interval Rata-Rata Skor Responden

Interval	Kriteria
1,00 – 1,08	Sangat rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup tinggi
3,41 – 4,20	Tinggi
4,41 – 5,00	Sangat tinggi

Sumber: Sudjana, (2011)

3.8.2 Analisis Statistik Kuantitatif

Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linear berganda untuk menganalisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pada PT Sari Segar Husada. Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

α : Konstanta

β_1 : Koefisien X

β_2 : Koefisien M

X : Kepemimpinan Transformasional

M : Kepuasan Kerja

e : Error

3.8.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji-t (parsial). Ghozali, (2009) menjelaskan bahwa uji-t bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas (X), terhadap variabel terikat (Y). Variabel bebas dikatakan berpengaruh signifikan jika $\text{sig} < \alpha$ (0,05). Pengujian ini dilakukan dengan tingkat keyakinan 95% dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ (0,05), maka H_0 ditolak dan H_a diterima karena memiliki pengaruh signifikan.
- b. Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ (0,05), maka H_0 diterima dan H_a ditolak karena tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

3.9 Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis

3.9.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Ghozali (2018) analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dengan variabel mediasi yang mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Menurut Suliyanto (2011), analisis regresi variabel mediasi dengan metode kausal step yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny.

Analisis regresi mediasi dengan metode kausal step dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

- a. Membuat persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y)
- b. Membuat persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel mediasi (M)
- c. Membuat persamaan regresi variabel mediasi (M) terhadap variabel dependen (Y)
- d. Membuat persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dengan memasukkan variabel mediasi (M)

- e. Menarik kesimpulan dengan kriteria seperti yang telah diuraikan

3.10.2 Uji Sobel

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan menggunakan uji sobel. Uji sobel menghendaki asumsi jumlah sampel besar dan nilai koefisien mediasi berdistribusi normal (Ghozali et al., 2018). Uji sobel dilakukan dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X terhadap Y melalui M. Uji sobel pada penelitian ini dapat diketahui melalui perhitungan dari rumus berikut ini:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Keterangan:

Sab = besarnya standar *error* pengaruh tidak langsung

a = jalur variabel independen (X) dengan variabel mediasi (M)

b = jalur variabel mediasi (M) dengan variabel dependen (Y)

sa = standar error koefisien a

sb = standar error koefisien b

Untuk menguji signifikansi pada pengaruh tidak langsung maka dilakukan penghitungan nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi (M) memiliki pengaruh dalam memediasi hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Sebaliknya, jika nilai t hitung lebih kecil dari t tabel, dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi (M) tidak memiliki pengaruh dalam memediasi hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y).

3.10.3 Uji T

Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan melalui uji-t (parsial). Menurut Ghozali, (2018), uji-t digunakan untuk menilai signifikansi pengaruh variabel bebas secara parsial atau individual dalam menjelaskan variabel terikat. Hipotesis dapat diterima jika nilai signifikansi kurang dari α 0,05 dan koefisien regresi sesuai dengan arah yang dihipotesiskan.

Jika nilai statistik t hitung melebihi nilai t tabel, maka hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan bahwa variabel independen memiliki pengaruh individu terhadap variabel dependen akan diterima. Namun, jika nilai statistik t hitung lebih kecil dari nilai t tabel, maka hipotesis nol (H_0) yang menyatakan bahwa variabel independen tidak memiliki pengaruh pada variabel dependen akan diterima

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Simpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian dan pembahasan terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada organisasi didasari pada peningkatan kepemimpinan transformasional yang tinggi juga. Oleh karena itu, temuan analisis dari penelitian ini mendukung hipotesis pertama.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin tinggi kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, temuan analisis dari penelitian ini mendukung hipotesis kedua.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi juga kinerja dari karyawan tersebut. Oleh karena itu, hasil analisis dari penelitian ini sejalan dengan hipotesis ketiga.
4. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan

secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh yang tinggi antara kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, temuan analisis dari penelitian ini mendukung hipotesis keempat.

5.2 Saran

Saran yang dapat peneliti berikan berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja pada PT Sari Segar Husada adalah sebagai berikut:

1. Setelah melakukan penelitian pada karyawan PT Sari Segar Husada Lampung Selatan, pada variabel kepemimpinan transformasional (X) terdapat item kuisisioner yang memiliki nilai total rata-rata terendah sebesar 3,55 yaitu “Apapun yang ingin dilakukan bawahan tidak masalah saja bagi pimpinan saya”. Oleh karena itu, pihak manajemen PT Sari Segar Husada Lampung Selatan sebaiknya tidak menetapkan batasan atau hambatan yang signifikan terhadap kegiatan atau keputusan bawahan, dan memberikan kepercayaan penuh kepada mereka untuk mengambil inisiatif dan bertindak sesuai kebutuhan atau keinginan mereka.
2. Setelah melakukan penelitian pada karyawan PT Sari Segar Husada Lampung Selatan, pada variabel kepuasan kerja (M) terdapat item kuisisioner yang memiliki nilai total rata-rata terendah sebesar 3,46 yaitu “Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan total upah/gaji dan bonus yang diberikan oleh perusahaan,”. Oleh karena itu, pihak manajemen PT Sari Segar Husada Lampung Selatan sebaiknya melakukan evaluasi ulang terhadap sistem kompensasi dan memberikan insentif yang lebih baik bagi karyawan dalam perusahaan. Hal ini perlu mendapatkan perhatian lebih sebagai langkah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan harapan bahwa peningkatan ini akan berdampak positif pada kinerja mereka.
3. Setelah melakukan penelitian pada karyawan PT Sari Segar Husada Lampung Selatan, pada variabel kinerja karyawan (Y) terdapat item

kuisisioner yang memiliki nilai total rata-rata terendah sebesar 2,81 yaitu “Saya mengeluh tentang masalah kecil yang terkait dengan pekerjaan di tempat kerja”. Oleh karena itu, pihak manajemen PT Sari Segar Husada Lampung Selatan sebaiknya mengembangkan sistem komunikasi terbuka dan transparan, seperti forum atau pertemuan rutin, untuk memberikan karyawan kesempatan untuk mengungkapkan masalah mereka. Selain itu, perusahaan perlu mendengarkan keluhan dengan empati, menunjukkan ketertarikan pada kekhawatiran karyawan, dan menyediakan platform untuk meningkatkan pemahaman serta hubungan antara manajemen dan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., & Kundi, Y. M. (2020). Does transformational leadership better predict work-related outcomes than transactional leadership in the NPO context? Evidence from Italy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1254–1267.
- Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., & Nordin, M. N. (2021). Work attitude, organizational commitment and emotional intelligence of Malaysian vocational college teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15–21.
- Ardana, I. K. (n.d.). Ni Wayan M. dan I Wayan Mudiarta U. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu. Hal, 134, 181–193.*
- Arianty, N. (2014). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2).
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen sumber daya manusia. Medan: Perdana Publishing.*
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., Haryanto, & Cikmat, S. (1990). *Manajemen sumberdaya manusia*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Atmojo, M. (2015). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2).
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga*. Bandung.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theories and research*. New York.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.

- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187–200.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10, 490–512.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). *Manajemen Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah Aqli*. DEPAG RI (1998). Manajemen madrasah aliyah. Jakarta: Direktorat Jenderal.
- Elgelal, K. S. K., & Noermijati, N. (2015). The influences of transformational leaderships on employees performance (A study of the economics and business faculty employee at University of Muhammadiyah Malang). *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 3(1), 48–66.
- Ghozali, I. (2009). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS; Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*, 19.
- Ghozali, Z., Pebrianti, T., Mawarni, I., & Bangsawan, A. (2018). Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Pembuatan Perijinan Terhadap Citra Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu (KPPT) Kota Palembang (Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Intervening). *JURNAL EKOBIS Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2), 97–112.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hartatik, I. P. (2014). Buku praktis mengembangkan SDM. Yogyakarta: Laksana.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2012). Leadership: Memperkaya pelajaran dari pengalaman. *Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika*.
- Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 247–268.
- Hutasuhut, E. (2019). Effect of transformational leadership of a principal's management ability on the work motivation of teachers to provide guidance and counseling at senior high schools in Medan, Indonesia. *Universitepark Bülten*, 8(2), 141.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158.

- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*.
- Kasmir, K., & SE, M. M. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta: PT Rajagrafindo Persada*.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319–333.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175.
- Lantara, I. W. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Indonesia Tourism Development Corporation (Itdc). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(1), 231–240.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Lukita, C. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 45–56.
- Lund Daulatram, B. (2003). Organizational culture and job satisfaction, the journal of business and industrial marketing, 18 (3), 219-236. *OnLine: <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>, (Visited 25/05/2017)*.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (2012). Provide recognition for performance improvement. *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 239–253.
- Mangkunegara. (2012). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P., & Huddin, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189–195. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040404>
- Maulizar, S. M., & Yunus, M. (2012). Pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 1–13.

- Mustafa, M. Z. Bin, Nordin, M. Bin, Razzaq, A. R. B. A., & bin Ibrahim, B. (2020). Vocational College Teachers In Malaysia: Confirmatory Factor Analysis for Job Attitude. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(9), 5091–5098.
- Nasution, M. I. (2018). *Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan*.
- Norazmi, N. (2020). Effect Size for Model of the Influence of Headmasters Leadership on Teacher Task Load and Teacher Job Satisfaction of Special Education Integration Program. *International Journal of Physcopsocial Rehabilitation*. Vol, 24, 2102–2112.
- Nordin, M. N. Bin, Mustafa, M. Z. Bin, & Razzaq, A. R. B. A. (2020). Headmaster Leadership Effect On Task Load Of Special Education Integration Program Teacher. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 451–456.
- Northouse, P. G. (2013). *Teori dan Praktik Kepemimpinan. Edisi Keenam*. Jakarta: Permata Putri.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nurhadian, A. F. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 11(1), 59–74.
- Nurhasanah, E., Maspuroh, U., Pujiawati, N., & bin Nordin, M. N. (2021). Socio-Economic Study: Middle Class Society Portraits in Drama “Sayang Ada Orang Lain” By Utuy Tatang Sontani. *Multicultural Education*, 7(2).
- Obasan, K. A. (2012). Effect of compensation strategy on corporate performance: Evidence from Nigerian firms. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(7), 37–44.
- Oei, I. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia (Cetakan Keempat)*. Gramedia Pustaka Utama.
- Panggabean, M. S. (2012). *Manajemen sumber daya manusia cetakan kelima*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I., & Waqas, H. (2012). Impact of leadership style (transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. Study of private school (educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55–64.
- Prasetyo, B. D., & Riniwati, H. (2016). Influence of Leadership Style, Motivation and Discipline to Work Productivity of Department Marine and Fisheries.

- ECSOFiM (Economic and Social of Fisheries and Marine Journal)*, 4(1), 16–27.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E. S. (2012). The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 8833–8842.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.
- Rivai, V. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Robbins, S. P., & Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi* (16th Edition). Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan Keahlian Edisi 6 Buku 1*.
- SITI DANIATI UMAIYAH. (2021). PENGARUH SISTEM INFORMASI AKUNTANSI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN ETOS KERJA ISLAMI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Pegadaian Syariah di Bandar Lampung). *Undergraduate Thesis, UIN RADEN INTAN LAMPUNG*, 1–60.
- Sudjana, N. (2011). Penilaian hasil dan proses belajar mengajar. *Bandung: Rosda Karya*, 180, 303–314.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Sugiyono, S., & Lestari, P. (2021). *Metode penelitian komunikasi (Kuantitatif, kualitatif, dan cara mudah menulis artikel pada jurnal internasional)*. Alvabeta Bandung, CV.
- Suliyanto, S. (2011). Perbedaan Pandangan Skala likert sebagai Skala Ordinal atau skala Interval. *Prosiding Seminar Nasional Statistika Universitas Diponegoro 2011*, 51–60.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Tintami, L., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S. (2013). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada karyawan harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 189–196.

- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60.
- Villagrasa, Juan R. Barradaa, Elena Fernández-del-Ríoa, & Linda Koopmans. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (2002). Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalialia.(cetakan kedua). *Rineka Cipta. Jakarta*.
- Yakup, Y. (2017). Pengaruh keterlibatan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 1(3), 273–290.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.