BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja organisasi menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan agar mampu mencapai tujuan dan mempertahankan keberlanjutan usahanya. Dalam konteks industri manufaktur, *transformational leadership*, *human capital*, dan *job satisfaction* merupakan faktor yang dapat memengaruhi *organizational performance* (Islam *et al*., 2023). Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif diperlukan agar karyawan dapat bekerja secara optimal dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Praktik manajemen sumber daya manusia juga berperan dalam membentuk persepsi dan perilaku karyawan yang pada akhirnya dapat berkontribusi terhadap *organizational performance* (Park *et al*., 2023).

Organizational performance merefleksikan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Konsep ini tidak hanya berkaitan dengan capaian finansial, tetapi juga mencakup efisiensi operasional, kinerja karyawan, kepuasan pelanggan, kapasitas inovasi, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Jimoh & Lawal, 2025).

Salah satu faktor internal yang relevan dalam menjelaskan *organizational performance* adalah *transformational leadership*. Gaya kepemimpinan ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, membangun motivasi, serta mendorong karyawan untuk bekerja tidak hanya berdasarkan

kepentingan individu, tetapi juga untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui gaya kepemimpinan tersebut, pemimpin dapat membangun kepercayaan, komitmen, dan perilaku kerja yang mendukung peningkatan kinerja organisasi (Aldhaheri & Ahmad, 2024; Jimoh & Lawal, 2025).

Dalam konteks kepemimpinan, *transformational leadership* menjadi salah satu pendekatan yang dinilai efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini mampu menginspirasi dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik melalui stimulasi intelektual serta keterbukaan dalam bekerja (Aldhaheri & Ahmad, 2024). Selain itu, *transformational leadership* juga dapat memotivasi karyawan untuk mengesampingkan kepentingan pribadi, termasuk keuntungan finansial, demi mencapai tujuan organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan *organizational performance* (Ribeiro *et al*., 2018).

Secara konseptual, *transformational leadership* terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Alessa, 2021). Keempat dimensi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya berperan dalam memberikan arahan kerja, tetapi juga menjadi teladan, membangun motivasi, mendorong pemecahan masalah secara kreatif, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan (Jimoh & Lawal, 2025). Dalam konteks organisasi, karakteristik tersebut penting karena dapat membangun hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan, keterbukaan, dan dukungan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Secara teoritis, hubungan antara *transformational leadership* dan *organizational performance* dapat dijelaskan melalui kemampuan pemimpin dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi dan bekerja bagi kepentingan kolektif organisasi (Aldhaheri & Ahmad, 2024). Pemimpin transformasional juga membantu karyawan menghadapi penyesuaian internal maupun eksternal yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga perilaku kerja yang muncul tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga pada komitmen, motivasi, dan upaya kerja yang lebih tinggi (Aldhaheri & Ahmad, 2024). Dalam lingkungan kerja yang dinamis, kepemimpinan seperti ini membentuk iklim psikologis yang mendukung kolaborasi dan inovasi, yang pada akhirnya memperkuat efektivitas organisasi secara keseluruhan (Jimoh & Lawal, 2025).

Hubungan antara *transformational leadership* dan *organizational performance* juga didukung oleh temuan empiris. Aldhaheri & Ahmad (2024) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*, termasuk pada dimensi *learning and growth*, *internal process*, *financial perspective*, dan *customer perspective*. Hasil serupa ditunjukkan oleh Jimoh & Lawal (2025), yang menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan secara konseptual, tetapi juga memiliki dukungan empiris dalam menjelaskan peningkatan kinerja organisasi.

Meskipun demikian, pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* tidak selalu berlangsung secara sederhana atau langsung. Dalam beberapa konteks, efektivitas kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh mekanisme organisasi lain, seperti kemampuan pengetahuan atau kesiapan kompetensi karyawan. Aldhaheri & Ahmad (2024) menunjukkan bahwa *transformational leadership* meningkatkan *knowledge management capability*, yang selanjutnya turut memperkuat *organizational performance*. Sementara itu, Jimoh & Lawal (2025), menegaskan bahwa dampak kepemimpinan transformasional akan lebih kuat ketika didukung oleh *human capital development*, karena tanpa keterampilan dan pelatihan yang memadai, pengaruh motivasional pemimpin tidak selalu dapat diterjemahkan menjadi performa nyata. Dengan demikian, *transformational leadership* dipilih sebagai salah satu variabel dalam penelitian ini karena memiliki dasar konseptual yang kuat dan dukungan empiris yang memadai dalam menjelaskan *organizational performance.*

Seiring dengan perkembangan manajemen sumber daya manusia, organisasi perlu mendorong keterlibatan, kepuasan, loyalitas, serta retensi karyawan guna mencapai keberhasilan jangka panjang (Nabi *et al*., 2025). *Job satisfaction* merefleksikan evaluasi afektif dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya. Konsep ini menunjukkan sejauh mana pekerjaan dipersepsikan mampu memberikan makna, pemenuhan psikologis, serta kesesuaian antara harapan individu dan realitas kerja yang dihadapi. Dengan demikian, *job satisfaction* tidak hanya merujuk pada rasa senang terhadap pekerjaan, tetapi juga mencerminkan sikap menyeluruh karyawan terhadap pengalaman kerjanya (Jimoh & Lawal, 2025).

Nabi *et al*. (2025) juga memandang *job satisfaction* sebagai keseluruhan perasaan dan sikap pekerja terhadap pekerjaannya. Dalam perspektif ini, kepuasan kerja menjadi indikator penting untuk memahami bagaimana karyawan menilai lingkungan kerja, perlakuan organisasi, dan kualitas pengalaman kerja yang mereka alami.

Tingkat *job satisfaction* yang tinggi dikaitkan dengan berbagai dampak positif, seperti peningkatan produktivitas, penurunan tingkat *turnover*, serta peningkatan kepuasan pelanggan (Nabi *et al*., 2025). Selain itu, *job satisfaction* juga berhubungan dengan meningkatnya *organizational citizenship behavior* (OCB), di mana karyawan yang merasa puas cenderung bersedia melakukan pekerjaan di luar tugas formalnya (Nabi *et al*., 2025). Hal ini memberikan dampak positif terhadap dinamika tim dan efisiensi organisasi.

Hubungan antara *job satisfaction* dan *organizational performance* dapat dijelaskan melalui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi, keterlibatan, dan kualitas kontribusi karyawan dalam organisasi. Ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna, didukung, dan sesuai dengan harapan mereka, mereka cenderung bekerja dengan energi, loyalitas, dan efektivitas yang lebih tinggi. Dalam penelitian Jimoh & Lawal (2025), *job satisfaction* bahkan diposisikan sebagai determinan kinerja dan retensi, sekaligus sebagai mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana faktor manajerial dapat diterjemahkan menjadi hasil organisasi. Temuan empirisnya menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Hasil serupa juga tampak pada penelitian Nabi *et al*. (2025), yang menunjukkan bahwa *job*

satisfaction berhubungan positif dengan *organizational performance* dan berperan sebagai mediator dalam menjelaskan bagaimana faktor organisasi diteruskan menjadi peningkatan kinerja.

Dalam hubungannya dengan kepemimpinan, *job satisfaction* dapat dipahami sebagai respons psikologis yang muncul dari pengalaman kerja yang dibentuk oleh perilaku pemimpin. Perspektif *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa ketika pemimpin menunjukkan dukungan, perhatian, keadilan, dan pengakuan, bawahan cenderung merespons secara positif melalui sikap kerja yang lebih baik, termasuk meningkatnya kepuasan kerja (Özdemir *et al*., 2024). Sejalan dengan itu, Özdemir *et al*. (2024) menegaskan bahwa *transformational leadership* berkaitan dengan *job satisfaction*, dan hubungan tersebut dapat diperkuat oleh faktor-faktor seperti *self-efficacy* dan *professional learning*. Pemimpin transformasional yang memberi dukungan individual, mendorong inovasi, dan menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan akan lebih mungkin membentuk pengalaman kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja bawahan (Özdemir *et al*., 2024).

Secara konseptual, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan sering kali terlebih dahulu bekerja melalui perubahan pada sikap kerja karyawan. Jimoh & Lawal (2025) menegaskan bahwa penempatan *job satisfaction* sebagai mediator bukan sekadar pertimbangan metodologis, tetapi merupakan kebutuhan teoretis untuk menjelaskan jalur psikologis dan perilaku yang menerjemahkan tindakan pemimpin ke dalam hasil kinerja yang nyata. Studi tersebut juga menunjukkan

bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap *organizational performance* tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *job satisfaction* signifikan, sehingga *job satisfaction* berperan sebagai mediator penuh (Jimoh & Lawal, 2025). Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa peningkatan kinerja organisasi lebih mungkin terjadi ketika kepemimpinan terlebih dahulu berhasil membangun kepuasan kerja karyawan.

Meskipun hubungan antara *transformational leadership, job satisfaction,* dan *organizational performance* telah banyak diteliti, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan temuan yang beragam. Beberapa penelitian menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh langsung terhadap *organizational performance* (Aldhaheri & Ahmad, 2024; Islam *et al*., 2023), sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui variabel mediasi seperti *job satisfaction* (Azmy *et al*., 2023; Hilton *et al*., 2023; Jimoh & Lawal, 2025). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel masih perlu diuji kembali pada konteks organisasi yang berbeda. Selain itu, penelitian mengenai peran mediasi *job satisfaction* pada konteks perusahaan yang bergerak di bidang *water treatment* dan *wastewater treatment* belum banyak ditemukan dalam kajian yang digunakan pada penelitian ini. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai peran *job satisfaction* dalam memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* pada PT X.

Berdasarkan uraian tersebut, *organizational performance* pada PT X dapat dipahami sebagai hasil organisasi yang tidak hanya dipengaruhi oleh tuntutan

eksternal, tetapi juga oleh faktor internal, khususnya kualitas kepemimpinan dan kondisi psikologis karyawan. Dalam konteks ini, *transformational leadership* dipandang relevan karena mampu membangun arah, motivasi, dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, *job satisfaction* menjadi penting karena mencerminkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat mendorong kontribusi kerja secara optimal. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* dengan menempatkan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada PT X.

PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi dan manufaktur dengan fokus pada penyediaan produk serta solusi untuk kebutuhan pengolahan air (*water treatment*) dan pengelolaan limbah cair (*wastewater treatment*). Perusahaan ini telah beroperasi sejak tahun 1985 dan melayani kebutuhan berbagai sektor industri. Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, PT X melibatkan sumber daya manusia dengan karakteristik yang beragam, baik dari segi usia, tingkat pendidikan, masa kerja, jabatan, maupun status kepegawaian. Keberagaman tersebut menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif agar karyawan dapat bekerja secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

PT X menjadi objek yang relevan dalam penelitian ini karena karakteristik pekerjaannya menuntut koordinasi antarbagian, ketepatan penyelesaian pekerjaan, kualitas layanan, serta kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam kondisi tersebut, peran kepemimpinan menjadi penting karena

pimpinan berperan dalam memberikan arahan, membangun komunikasi kerja, serta mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif. Kepuasan kerja karyawan juga perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi sikap, motivasi, dan kontribusi karyawan dalam mendukung pencapaian *organizational performance* perusahaan.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti pada PT X, masih ditemukan beberapa kendala dalam pelaksanaan kerja, khususnya yang berkaitan dengan koordinasi antarbagian, kejelasan arahan kerja, komunikasi antara pimpinan dan karyawan, serta keterlibatan pimpinan dalam mendukung proses kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan masih menjadi salah satu faktor internal yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja di perusahaan. Apabila arahan kerja belum tersampaikan dengan jelas, komunikasi kerja belum berjalan optimal, dan koordinasi antarbagian belum efektif, maka proses penyelesaian pekerjaan dapat terhambat dan berpotensi memengaruhi pencapaian *organizational performance*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational performance* pada PT X?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada PT X?

3. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational performance* pada PT X?
4. Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* pada PT X?

1.3 Batasan Masalah

Agar dalam penyusunan skripsi dapat terarah dan tidak menyimpang dari tujuan yang telah dirumuskan, maka perlu adanya batasan-batasan masalah:

1. *Transformational leadership* dalam penelitian ini dibatasi sebagai persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan langsung di PT X. *Transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu membangun hubungan dengan bawahan, meningkatkan motivasi, serta mendorong bawahan untuk mencapai potensi terbaiknya (Nguyen *et al*., 2023). Dalam penelitian ini, *transformational leadership* mengacu pada kemampuan atasan dalam memberikan arahan, motivasi, dukungan, dorongan, dan perhatian kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaan.
2. *Job satisfaction* dalam penelitian ini dibatasi sebagai tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani berdasarkan pengalaman kerja mereka di PT X. *Job satisfaction* mencerminkan evaluasi emosional dan kognitif karyawan terhadap pengalaman kerja yang dirasakan, terutama terkait kesesuaian antara harapan individu dan kondisi pekerjaan yang dijalani (Jimoh & Lawal, 2025). Dalam penelitian ini, *job satisfaction* mengacu pada perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan, kesenangan dalam menjalankan pekerjaan, serta kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

3. *Organizational performance* dalam penelitian ini dibatasi sebagai persepsi karyawan terhadap kinerja organisasi PT X. *Organizational performance* menunjukkan tingkat pencapaian organisasi setelah penerapan serangkaian praktik dalam organisasi serta mencerminkan produktivitas individu dan tim di dalam organisasi (Nguyen *et al*., 2023). Dalam penelitian ini, *organizational performance* mengacu pada kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, mencapai target kinerja, mempertahankan karyawan yang kompeten, serta menunjukkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* pada PT X.
2. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* pada PT X.
3. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational performance* pada PT X.
4. Menganalisis peran mediasi *job satisfaction* pada hubungan antara *transformational leadership* dan *organizational performance* pada PT X.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai

berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai *transformational leadership, job satisfaction*, dan *organizational performance*. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *organizational performance.*

2. Manfaat Praktis

   a) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan referensi bagi manajemen PT X dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi *organizational performance*. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya melalui penerapan *transformational leadership* dan peningkatan *job satisfaction* guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

   b) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang relevan bagi karyawan mengenai pentingnya peran kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan meningkatnya pemahaman mengenai kedua aspek tersebut, karyawan diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

c) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman penulis mengenai konsep *transformational leadership, job satisfaction*, dan *organizational performance,* serta memberikan pengalaman dalam menerapkan teori dan metode penelitian yang telah dipelajari selama proses perkuliahan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan. Pada bab ini dijelaskan fenomena yang melatarbelakangi penelitian mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada PT X.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori yang mendukung penelitian, meliputi teori dan konsep mengenai *transformational leadership, job satisfaction*, dan *organizational performance*. Selain itu, bab ini juga memuat penelitian terdahulu yang relevan, pengembangan hipotesis, serta kerangka pemikiran penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, yang meliputi lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengambilan

sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, serta metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil pengolahan data yang diperoleh dari responden penelitian. Selain itu, bab ini juga menyajikan analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian yang dikaitkan dengan teori dan penelitian terdahulu.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya maupun bagi pihak perusahaan.