BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Organizational Performance*

Organizational performance menunjukkan tingkat pencapaian yang diperoleh setelah penerapan serangkaian praktik dalam organisasi serta mencerminkan produktivitas seluruh individu dan tim di dalam organisasi (Nguyen *et al*., 2023). *Organizational performance* menjadi salah satu pertimbangan utama bagi setiap organisasi, baik organisasi profit maupun non-profit. Pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *organizational performance* penting bagi manajer agar dapat menentukan langkah yang tepat dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Akpa *et al*., 2021).

Organizational performance mencerminkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukurannya dapat dilakukan pada tingkat individu, tim, perusahaan, maupun proses karena sifatnya yang multidimensional dan kompleks (Abu-Mahfouz, 2026). *Organizational performance* merupakan konsep yang dapat dilihat melalui berbagai dimensi, seperti kualitas layanan, inovasi, kemampuan mempertahankan karyawan, kepuasan pengguna, serta hubungan antara manajemen dan anggota organisasi. Indikator *organizational performance* umumnya mencakup efektivitas, efisiensi, tingkat inovasi, kualitas layanan, dan keberlanjutan tenaga kerja yang kompeten (Gede, 2026).

Organizational performance merupakan konsep yang kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai standar seperti *sustainability*, *profitability*, kepuasan kelompok, dan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Oleh sebab itu, pengukuran *organizational performance* tidak hanya didasarkan pada aspek finansial, tetapi juga pada hasil non-finansial organisasi (Anwar & Abdullah, 2021).

Organizational performance pada dasarnya merupakan tanggung jawab seluruh individu dalam organisasi. Kinerja organisasi yang baik muncul ketika setiap individu mampu memberikan kontribusi terbaiknya, sehingga *organizational performance* dapat dipandang sebagai refleksi dari *individual performance* dalam organisasi (Soelton & Rohman, 2021).

Menurut Moges *et al*. (2025), *organizational performance* terdiri atas beberapa dimensi utama sebagai berikut:

1. *Innovation*

   Kemampuan organisasi dalam menghasilkan pembaruan untuk meningkatkan daya saing.

2. *Productivity*

   Tingkat *output* yang dihasilkan dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan.

3. *Efficiency*

   Kemampuan organisasi menggunakan sumber daya secara optimal.

4. *Quality*

   Tingkat mutu produk atau layanan yang dihasilkan.

5. *Customer satisfaction*

Tingkat kepuasan pelanggan terhadap hasil organisasi.

2.2 *Transformational Leadership*

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam organisasi sebagai penggerak utama bagi perkembangan dan keberhasilan organisasi. Dalam konteks modern, kepemimpinan juga menjadi faktor penting dalam mengarahkan strategi organisasi agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan yang semakin beragam (Tran *et al*., 2025). Secara umum, kepemimpinan merupakan proses multidimensional yang memungkinkan individu untuk menginspirasi, membimbing, dan mengoordinasikan orang lain guna mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi (Jimoh & Lawal, 2025).

Di antara berbagai gaya kepemimpinan, *transformational leadership* menunjukkan hubungan yang lebih kuat dan lebih positif terhadap *organizational performance* dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya (Islam et al., 2023). *Transformational leadership* merupakan proses ketika seorang pemimpin membangun hubungan dengan bawahan sehingga dapat meningkatkan motivasi dan moral kedua belah pihak. Kepemimpinan ini menekankan perhatian terhadap kebutuhan serta motif pengikut dan mendorong mereka untuk mencapai potensi terbaiknya (Nguyen *et al*., 2023).

Transformational leadership ditandai oleh visi yang jelas, *inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* yang mampu memberdayakan karyawan serta menumbuhkan rasa tujuan dan komitmen dalam

organisasi (Luh *et al*., 2026). *Transformational leadership* juga mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi melalui pengaruh ideal, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara bersama (Alessa, 2021).

Transformational leadership memahami bahwa tanggung jawab mereka dalam organisasi tidak hanya sebatas mempertahankan kondisi yang ada, tetapi juga menciptakan perubahan yang mendukung keberhasilan organisasi di masa kini dan masa depan melalui kepemimpinan yang visioner, inovatif, dan inspiratif *(Luh et al*., 2026). *Transformational leadership* juga berperan dalam membagikan pengetahuan, mendukung ide-ide inovatif, serta mendorong karyawan untuk berpikir lebih kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Melalui pengaruh ideal, pemimpin mampu menumbuhkan loyalitas, kekaguman, serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi melalui visi dan arah kerja yang jelas (Jameel *et al*., 2025).

Menurut teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, terdapat empat dimensi utama yang mencirikan *transformational leadership*, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Alessa, 2021). Komponen-komponen tersebut menjadikan pemimpin sebagai panutan bagi bawahan, mampu menyampaikan visi yang inspiratif, mendorong pemikiran kritis, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan secara personal (Fahrudin, 2025).

Keempat dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Nguyen *et al*., 2023):

1. *Idealized influence*. Pemimpin memperoleh kepercayaan dan penghormatan dari bawahan sehingga menjadi panutan dalam organisasi.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk bekerja melampaui target yang telah ditetapkan.
3. *Intellectual stimulation*. Pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif, inovatif, dan menemukan solusi baru dalam menyelesaikan masalah.
4. *Individualized consideration*. Pemimpin memberikan perhatian secara personal terhadap kebutuhan serta pengembangan masing-masing karyawan.

2.3 *Job Satisfaction*

Job satisfaction dapat diartikan sebagai tingkat kepuasan yang dirasakan individu terhadap pekerjaan yang dijalankannya dalam organisasi (Abu-Mahfouz, 2026). *Job satisfaction* menunjukkan respons emosional positif terhadap berbagai aspek pekerjaan, baik yang berasal dari pengalaman internal maupun imbalan eksternal yang diterima karyawan (Al-Fazari *et al*., 2026). *Job satisfaction* mencerminkan evaluasi emosional dan kognitif karyawan terhadap pengalaman kerja yang mereka rasakan, terutama terkait sejauh mana harapan individu sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dijalani (Jimoh & Lawal, 2025). *Job satisfaction* merupakan penilaian positif individu terhadap pekerjaan dan keseluruhan pengalaman kerja yang dimilikinya dalam organisasi (Islam *et al*., 2023).

Job satisfaction bersifat multifaset dan dinamis karena dapat berbeda pada setiap individu, situasi, serta berubah seiring perubahan harapan karyawan. Pada tingkat individu, *job satisfaction* memengaruhi kesejahteraan dan sikap kerja, sedangkan pada tingkat organisasi memengaruhi produktivitas, retensi, dan *organizational performance* (Asgeirsson *et al*., 2026). *Job satisfaction* dipengaruhi oleh lingkungan kerja, karakteristik tugas, tanggung jawab pekerjaan, serta penghargaan yang diterima atas kinerja yang diberikan kepada karyawan (Al-Fazari *et al*., 2026).

Sebagai konsep multidimensional, *job satisfaction* dipengaruhi oleh *personal accomplishment, emotional exhaustion, place of origin,* kualitas *mentoring*, serta *teamwork* yang mencerminkan kontribusi kepemimpinan dalam organisasi (Gregoriou et al., 2025). *Job satisfaction* dapat berperan sebagai sumber daya psikologis yang mendukung pemanfaatan kompetensi pengetahuan dan motivasi intrinsik secara lebih efektif sehingga meningkatkan *outcomes* kinerja dan mengurangi beban psikologis dalam bekerja (Nurhidayah *et al*., 2026). Karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* rendah dapat menjadi tantangan bagi organisasi karena kepuasan kerja berkaitan dengan keterlibatan karyawan dan pencapaian *organizational performance* (Abu-Mahfouz, 2026).

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
The Effect of Organizational Transformation, Organizational Culture	Survei kuantitatif dengan SEM	*Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. *Job satisfaction* juga berperan

and Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction (Azmy *et al*., 2023)		sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara *transformational leadership* dan *employee performance*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.
Enhancing faculty teaching performance through constructive leadership with a mediating role of job satisfaction (Abid *et al*., 2025)	Kuantitatif *cross-sectional* dengan *Structural Equation Modeling* (SEM)	*Constructive leadership* meningkatkan *teaching performance* melalui peran mediasi *job satisfaction*. Temuan ini menegaskan pentingnya peran pimpinan dalam meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, produktivitas, dan kualitas akademik organisasi.
Leadership and job satisfaction among physicians in the Cyprus public healthcare system (Gregoriou *et al*., 2025)	Kuantitatif dengan pendekatan survei *cross-sectional*	*Transactional* dan *transformational leadership* berhubungan positif dengan berbagai dimensi *job satisfaction*, sedangkan *passive leadership* berhubungan negatif. Secara keseluruhan, *leadership* menunjukkan hubungan signifikan yang kuat terhadap total *job satisfaction*.
Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction (Hilton *et al*., 2023)	Kuantitatif dengan pendekatan survei *cross-sectional*	*Individualized consideration* merupakan dimensi *transformational leadership* yang paling dominan diterapkan. Keempat dimensi *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dengan mediasi signifikan dari *job satisfaction*.
Impact of transformational leadership, human	Survei kuantitatif	*Transformational leadership*, *human capital*, dan *job satisfaction* berpengaruh

capital, and job satisfaction on organizational performance in the manufacturing industry (Islam *et al*., 2023)		signifikan terhadap *organizational performance*, dengan *transformational leadership* sebagai variabel yang paling dominan. Ketiga variabel tersebut menjelaskan 59,6% variasi *organizational performance*.

Berdasarkan penelitian terdahulu, *transformational leadership* memiliki hubungan dengan *job satisfaction* maupun *organizational performance*. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. Meskipun demikian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan temuan pada konteks organisasi yang berbeda. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali hubungan antara *transformational leadership, job satisfaction*, dan *organizational performance* pada konteks PT X.

2.5 Hipotesis

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan intelektual, melampaui target awal, serta membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis (Tran *et al*., 2025). Pemimpin transformasional berperan dalam memberikan arah kerja, membangun motivasi, mendorong pemikiran inovatif, serta membantu karyawan memahami tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi, perilaku tersebut penting karena karyawan tidak hanya membutuhkan instruksi kerja, tetapi juga arahan, dukungan, dan dorongan agar dapat memberikan

kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian organisasi. Secara logis, ketika pemimpin mampu menginspirasi karyawan, memberikan arahan yang jelas, dan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan, maka proses kerja dalam organisasi dapat berjalan lebih efektif. Karyawan yang memahami tujuan kerja dan merasa didukung oleh pemimpin akan lebih terdorong untuk bekerja melampaui standar minimum yang ditetapkan. Kondisi tersebut dapat membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja, kualitas layanan, serta pencapaian target organisasi. Hal ini sejalan dengan Nguyen *et al*. (2023) yang menjelaskan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan dengan efektivitas organisasi dan inovasi organisasi. Islam *et al*. (2023) juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong pemikiran inovatif dan perbaikan proses kerja yang dapat berdampak pada peningkatan *organizational performance*. Selain itu, penelitian Soelton & Rohman (2021) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*.

H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*.

Transformational leadership juga dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membentuk pengalaman kerja positif bagi karyawan. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga membangun komunikasi, memberikan dukungan, menunjukkan perhatian individual, serta mendorong karyawan untuk berkembang. Abelha *et al*. (2018) menjelaskan bahwa *transformational leaders* dapat menjadi sumber inspirasi bagi karyawan melalui

komunikasi yang efektif sehingga mampu membangun kepercayaan, komitmen, dan meningkatkan *job satisfaction* dalam organisasi. Kouni *et al*. (2018) juga menunjukkan bahwa karyawan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Secara logis, karyawan akan cenderung merasa lebih puas apabila mereka memiliki atasan yang mampu memberikan arahan dengan jelas, menghargai kontribusi karyawan, serta memberikan dukungan dalam penyelesaian pekerjaan. Dalam kondisi tersebut, karyawan tidak hanya menjalankan pekerjaan sebagai kewajiban, tetapi juga merasa bahwa pekerjaannya memiliki makna dan didukung oleh lingkungan kerja yang positif. Choi *et al*. (2025) menunjukkan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan *job satisfaction* melalui *employee empowerment*. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin memberikan kepercayaan dan ruang bagi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan, karyawan akan memiliki pengalaman kerja yang lebih positif. Dengan demikian, dukungan, perhatian, dan motivasi dari pemimpin transformasional dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan.

H2: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction.*

Job satisfaction merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kontribusi karyawan dalam organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif, menunjukkan komitmen yang lebih baik, serta memiliki dorongan yang lebih kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya secara optimal. Gede (2026) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan diakui oleh organisasi, mereka

cenderung memberikan kontribusi yang lebih positif terhadap institusi tempat mereka bekerja. Kondisi tersebut dapat mendorong meningkatnya komitmen dan usaha kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan *organizational performance*. Secara logis, kepuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik karena karyawan merasa nyaman, dihargai, dan memiliki hubungan positif dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas cenderung lebih antusias dalam menjalankan tugas, lebih bersedia mendukung tujuan organisasi, dan lebih mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian organisasi. Abu-Mahfouz (2026) menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance*, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin baik kinerja organisasi yang dihasilkan. Jimoh & Lawal (2025) juga menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance*. Selain itu, Islam *et al*. (2023) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berkontribusi terhadap *organizational performance* bersama dengan *transformational leadership* dan *human capital*.

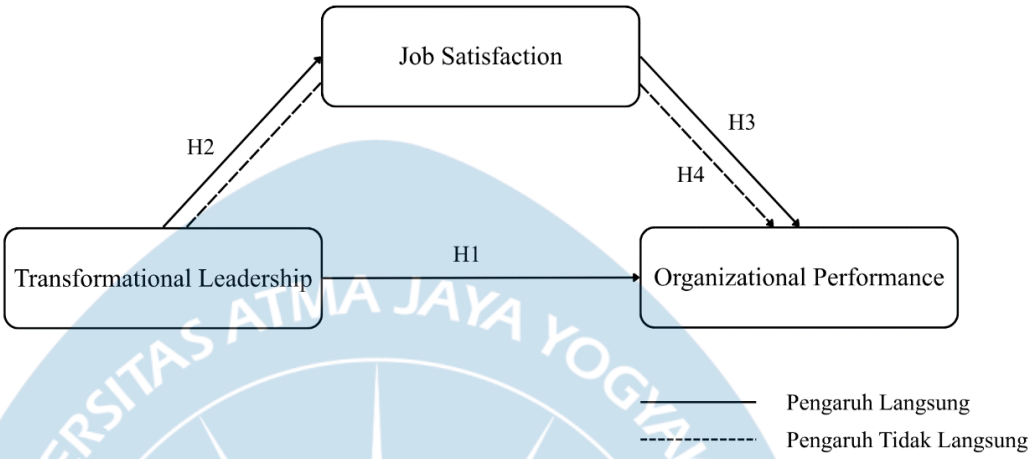
H3: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*.

Dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *organizational performance*, *job satisfaction* dapat dipahami sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dapat memengaruhi hasil organisasi. Pemimpin transformasional dapat membentuk pengalaman kerja yang positif melalui dukungan, arahan, perhatian individual, dan dorongan terhadap pengembangan karyawan. Pengalaman kerja yang positif tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dapat

mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap organisasi. Secara logis, kepemimpinan transformasional tidak selalu langsung menghasilkan peningkatan kinerja organisasi. Pengaruh tersebut dapat terjadi melalui perubahan sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasa didukung dan diperhatikan oleh pemimpin, mereka cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaan. Kepuasan tersebut kemudian dapat mendorong keterlibatan, antusiasme, serta kualitas pelaksanaan tugas yang lebih baik, sehingga mendukung peningkatan *organizational performance*. Jimoh & Lawal (2025) menjelaskan bahwa *job satisfaction* menjadi jalur psikologis yang menerjemahkan tindakan pemimpin menjadi hasil kinerja yang nyata. Abu-Mahfouz (2026) juga menunjukkan bahwa tingkat *job satisfaction* yang lebih tinggi dapat meningkatkan keterlibatan kerja, antusiasme, serta kualitas pelaksanaan tugas sehingga berdampak pada peningkatan *organizational performance*. Selain itu, Asgeirsson *et al*. (2026) menjelaskan bahwa *employee satisfaction* dapat berfungsi sebagai faktor pendorong sekaligus hasil dari *organizational performance*.

H4: *Job satisfaction* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance.*

2.6 Model dan Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Diadaptasi dari Hilton *et al*. (2023)

Kerangka penelitian digunakan untuk menggambarkan hubungan antarvariabel yang diuji dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan tiga variabel utama, yaitu *transformational leadership* sebagai variabel independen, *organizational performance* sebagai variabel dependen, dan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Kerangka penelitian diadaptasi dari model penelitian Hilton *et al*. (2023) yang meneliti pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Model tersebut digunakan sebagai acuan karena memiliki kesesuaian dengan fokus penelitian ini, yaitu menguji peran *job satisfaction* dalam memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance*. Perbedaan penelitian ini terletak pada konteks objek penelitian, yaitu PT X sebagai perusahaan

yang bergerak di bidang distribusi dan manufaktur untuk kebutuhan *water treatment* dan *wastewater treatment*. Dalam kerangka penelitian ini, *transformational leadership* diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap *organizational performance*. Selain itu, *transformational leadership* juga diasumsikan berpengaruh terhadap *job satisfaction*, dan *job satisfaction* diasumsikan berpengaruh terhadap *organizational performance*. Penelitian ini juga menguji apakah *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance*.