

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI CV OR TRAFFIC
KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh

ADINDA PUTRI MAHARANI

NIM: 210501110262

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI CV OR TRAFFIC
KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

ADINDA PUTRI MAHARANI

NIM: 210501110262

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI CV OR TRAFFIC

SKRIPSI

Oleh

ADINDA PUTRI MAHARANI

NIM : 210501110262

Telah Disetujui Pada Tanggal 5 Mei 2025

Dosen Pembimbing,



Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI CV OR TRAFFIC KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh
Adinda Putri Maharani
NIM : 210501110262

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 26 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

2 Anggota Penguji

Sugeng Ali Mansur, S.S., M.Pd

NIP. 197809292014111001

3 Sekretaris Penguji

Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM
NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adinda Putri Maharani

NIM : 210501110262

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI CV OR TRAFFIC KOTA MALANG adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 7 Maret 2025

Hormat saya,



Adinda Putri Maharani

NIM : 210501110262

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua penulis. Kepada cinta pertama dan panutan penulis, Bapak Zaenal Arifin yang paling penulis banggakan. Terima kasih atas segala pengorbanan, kasih sayang, nasihat, motivasi, waktu, materi dan tenaganya selama ini sehingga dapat membawa penulis untuk merasakan bangku perkuliahan. Terima kasih telah menjadi alasan penulis untuk tetap semangat berjuang meraih gelar sarjana yang ayah impikan. Dengan selesainya tugas akhir skripsi ini, penulis berharap bisa membuat ayah bangga dan bahagia melihat penulis meraih gelar sarjana.

Teruntuk pintu surgaku, Ibu Etik. Terima kasih telah menjadi madrasah sejak penulis lahir, terima kasih telah mengajarkan banyak hal. Wanita yang memiliki sabar seluas samudera, yang selalu memberikan kasih sayang, semangat, motivasi dan juga sebagai pengingat bagi penulis dalam hal apapun. Doamu yang tak pernah putus menjadi kekuatan tersendiri bagi penulis untuk terus melangkah maju. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan, umur panjang, dan keberkahan untuk Ibu dan Ayah. Karya ini penulis persembahkan sebagai bentuk terima kasih atas segala cinta dan pengorbananmu.

Teruntuk diri saya sendiri Adinda Putri Maharani, Wanita yang memiliki keinginan tinggi namun terkadang sulit dimengerti isi kepelanya, terima kasih karena telah percaya bahwa kamu bisa dan tidak menyerah. Terima kasih telah berjuang dengan gigih, sabar dan tekun sehingga mampu menghadapi setiap tantangan dan rintangan dalam menulis karya ini. Semoga pencapaian ini menjadi motivasi untuk terus berkembang dan belajar di masa yang akan datang. Berbahagialah selalu dimanapun dan kapanpun kamu berada.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT. Tuhan semesta alam serta shalawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan umat-umatnya hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di CV OR Traffic Kota Malang”. Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabat dengan keistimewaannya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia dalam berperilaku,

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat menambah ilmu pengetahuan serta wawasan bagi para peneliti selanjutnya. Dalam proses penyelesaian skripsi ini, penulis mengakui bahwa keberhasilan ini tidak mungkin dicapai tanpa bantuan, arahan, dan dukungan dari berbagai pihak. Dengan kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof.Dr. H. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. El, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Setiani, M.M, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberi arahan, dukungan serta motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Owner, Manajer, Supervisor, dan seluruh karyawan Cafe OR Traffic Kota Malang yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Orang tua tercinta Bapak Zaenal Arifin dan Ibu Etik yang telah mendidik, memberikan dukungan dan do'a, motivasi, kasih sayang dan segalanya untuk penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

8. Tante penulis Marina Dohitra terima kasih banyak atas bantuan dan dukungannya kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi selama ini, terima kasih telah menjadi tempat berkeluh kesah selama penulis menulis karya ini.
9. Sahabat penulis Andini, Mahira, Kinanti, dan Arsita terima kasih kebersamaannya selama ini. Terima kasih telah menjadi inspirasi , serta menjadi teman seperjuangan dalam setiap suka dan duka di bangku kuliah. Semoga persahabatan ini akan terus terjadi.
10. Johan Aditya Hadinata yang tak kalah penting kehadirannya. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis dari awal sebelum masuk bangku kuliah hingga sampai saat ini. Terima kasih telah mendukung, menghibur, memberikan semangat serta menjadi tempat berkeluh kesah bagi penulis.
11. Sahabat penulis Dila, Intan, Tya, Novita dan Vivi yang selalu menghibur dan mendengarkan keluh kesah penulis dalam pengerjaan skripsi ini.
12. Fabian Maheswara selaku adik kandung penulis, terima kasih telah menjadi sumber kebahagiaan dan penghibur bagi penulis.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dan memperlancar proses penelitian dari awal hingga akhir.

DAFTAR ISI

Contents

BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II	7
KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Kajian Teoritis	20
2.2.1 Kinerja Karyawan.....	20
2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	27
2.2.3 Disiplin Kerja	34
2.2.4 Kepuasan Kerja.....	39
2.3 Kerangka Konseptual	48
2.4 Hipotesis Penelitian	49
2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	49
2.4.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	50
2.4.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	51
2.4.4 Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	52
BAB III.....	53
METODE PENELITIAN.....	53
3.1 Jenis Penelitian.....	53
3.2 Lokasi Penelitian.....	53
3.3 Populasi dan Sampel.....	54
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	54
3.5 Data dan Jenis Data	55

3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	55
3.7 Definisi Operasional Variabel	56
3.8 Skala Pengukuran	63
3.9 Teknik Analisis Data.....	64
3.9.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	64
3.9.2 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	65
3.9.3 Pengujian Hipotesis	66
BAB IV	68
HASIL DAN PEMBAHASAN	68
4.1 Hasil Penelitian	68
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	68
4.1.1.1 Profil OR Traffic.....	68
4.1.1.2 Visi dan Misi OR Traffic	68
4.1.1.3 Struktur Manajemen OR Traffic	69
4.2 Pembahasan Subjek Penelitian.....	70
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden	70
4.2.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
4.2.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	70
4.2.1.3 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	71
4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden	71
4.2.3 Analisis Data.....	75
4.2.3.1 Teknik Analisis Data Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).....	75
4.2.3.2 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	76
4.2.3.4 Pengujian Hipotesis	80
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	81
4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	81
4.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	82
4.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Dimediasi Kepuasan Kerja (Z)	83
4.3.4 Pengaruh Disiplin Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Dimediasi Kepuasan Kerja (Z)	85

BAB V PENUTUP	87
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN	99

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
Tabel 4. 2 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	70
Tabel 4. 3 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	71
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....	72
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel Disiplin Kerja (X2).....	73
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)	74
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	74
Tabel 4. 8 Validitas dan Reabilitas Konstruk	76
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas	77
Tabel 4. 10 Hasil R Square (R^2).....	80
Tabel 4. 11 Hasil Path Coefficients	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Logo Caffe	68
Gambar 4. 2 Struktur Jabatan.....	69
Gambar 4. 3 Hasil Output PLS Algoritm.....	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Jurnal Bimbingan	99
Lampiran 2 Biodata Diri	100
Lampiran 3 Kuisisioner Penelitian Skripsi	101
Lampiran 4 Data Kuisisioner	106
Lampiran 5 Hasil Validitas dan Realibilitas Konstruk	116
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas	117
Lampiran 7 Hasil <i>R-Square</i>	120
Lampiran 8 Hasil <i>Path Coefficients</i>	120
Lampiran 9 Hasil Turnitin	121

ABSTRAK

Adinda Putri Maharani. 2025, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di CV OR Traffic Kota Malang”

Pembimbing : Setiani, M.M

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

Di zaman modern saat ini, kinerja karyawan menjadi komponen penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Ketatnya persaingan bisnis mengharuskan organisasi untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia mereka melalui peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Gaya kepemimpinan transformasional yang mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan, serta kedisiplinan kerja yang tertanam dalam diri karyawan, dipandang sebagai faktor-faktor krusial yang mempengaruhi kinerja. Gaya pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendorong pengembangan potensi individu untuk lebih berinovasi dan kreatif. Di sisi lain, disiplin kerja yang konsisten mencerminkan profesionalisme karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sementara itu, pemenuhan harapan karyawan oleh perusahaan mencerminkan tercapainya kepuasan kerja yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung menghasilkan komitmen organisasi yang lebih kuat, menurunkan tingkat turnover, dan meningkatkan produktivitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di CV OR Traffic Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan OR Traffic Malang. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan kuesioner dan observasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sampel jenuh, dikarenakan seluruh karyawan terlibat sebagai sampel dalam penelitian. Variabel yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Kepuasan Kerja (Z).

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan hubungan antar gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, sementara itu disiplin kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

ABSTRACT

Adinda Putri Maharani. 2025, THESIS. Title: “The Influence of Transformational Leadership Style and Work Discipline on Gen Z Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable in CV OR Traffic Malang City”

Advisor: Setiani, M.M

Keywords: Transformational Leadership Style, Work Discipline, Employee Performance, Job Satisfaction

In today's modern era, employee performance is an important component for the success of a company in achieving its vision and mission. The tight business competition requires organizations to maximize the potential of their human resources through continuous performance improvement. Transformational leadership style that is able to motivate and inspire employees, as well as work discipline embedded in employees, are seen as crucial factors that influence performance. Transformational leadership style not only provides direction, but also encourages the development of individual potential to be more innovative and creative. On the other hand, consistent work discipline reflects the professionalism of employees in carrying out their duties and responsibilities in accordance with established standards. Meanwhile, the fulfillment of employee expectations by the company reflects the achievement of job satisfaction which can have an impact on improving performance. High job satisfaction tends to result in stronger organizational commitment, lower turnover rates, and increase productivity. This study aims to explore and analyze the effect of transformational leadership style and work discipline on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at CV OR Traffic Malang City.

This study uses a quantitative approach with an explanatory research method. The population of this study were all employees of OR Traffic Malang. Data collection techniques used were questionnaires and observations. The sampling technique used was saturated sampling, because all employees were involved as samples in the study. The variables studied were Transformational Leadership Style (X1), Work Discipline (X2), Employee Performance (Y), and Job Satisfaction (Z).

The results of this study show that transformational leadership style has a significant effect on employee performance, work discipline has a significant effect on employee performance, then job satisfaction is able to significantly mediate the relationship between transformational leadership style and employee performance, while work discipline has an insignificant effect on employee performance with job satisfaction as a mediating variable.

الملخص

أديندا فوتري ماهراني , ٢٠٢٥ , أطروحة. العنوان: “تأثير نمط القيادة التحويلية والانضباط في العمل على حركة المرور في مدينة CV OR من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في Z أداء الموظفين من الجيل ”مالانج

المشرف: سيتيانى م.م

الكلمات المفتاحية : أسلوب القيادة التحويلية، والانضباط في العمل، وأداء الموظفين، والرضا الوظيفي

يعد أداء الموظفين في العصر الحديث عنصرًا مهمًا لنجاح الشركة في تحقيق رؤيتها ورسالتها. وتتطلب المنافسة التجارية الشديدة من المؤسسات أن تعمل على تعظيم إمكانات مواردها البشرية من خلال التحسين المستمر للأداء. يُنظر إلى أساليب القيادة التحويلية القادرة على تحفيز الموظفين وإلهامهم، بالإضافة إلى الانضباط في العمل المترسخ في الموظفين، على أنها عوامل حاسمة تؤثر على الأداء. لا يوفر أسلوب القيادة التحويلية التوجيه فحسب، بل يشجع أيضًا على تطوير الإمكانات الفردية لتكون أكثر ابتكارًا وإبداعًا. من ناحية أخرى، يعكس الانضباط في العمل المتسق مدى احترافية الموظفين في تنفيذ واجباتهم ومسؤولياتهم وفقًا للمعايير المحددة. وفي الوقت نفسه، يعكس تحقيق توقعات الموظفين من قبل الشركة تحقيق الرضا الوظيفي الذي يمكن أن يكون له تأثير على تحسين الأداء. ويميل الرضا الوظيفي المرتفع إلى أن يؤدي إلى التزام تنظيمي أقوى، ومعدلات دوران أقل، وزيادة الإنتاجية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل تأثير CV أسلوب القيادة التحويلية والانضباط في العمل على أداء الموظفين مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في حركة المرور في مدينة مالانج OR.

يستخدم هذا البحث منهجًا كميًا باستخدام أسلوب البحث التوضيحي. يتألف مجتمع هذا البحث من جميع موظفي شركة أو حركة المرور مالانج. وكانت تقنيات جمع البيانات المستخدمة هي الاستبيانات والملاحظات. أما تقنية أخذ العينات المستخدمة فهي عينة مشبعة، لأن جميع الموظفين يشاركون كعينات في والانضباط في العمل، (X1) الدراسة. وكانت المتغيرات التي تمت دراستها هي أسلوب القيادة التحويلية (Z) والرضا الوظيفي، (Y) وأداء الموظفين، (X2).

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير معنوي على أداء الموظفين، وأن الانضباط في العمل له تأثير معنوي على أداء الموظفين، ثم أن الرضا الوظيفي قادر على التوسط بشكل كبير في العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وأداء الموظفين، بينما الانضباط في العمل له تأثير غير معنوي على أداء الموظفين مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan komponen penting bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan. Menurut Khandekar & Sharma (2006), faktor penentu pada performa dan keunggulan yang kompetitif pada perusahaan yang signifikan didasari oleh kemampuan sumber daya manusia pada perusahaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya sebagai biaya operasional, tetapi sebagai investasi strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang. Menurut Widodo (2011) sesuai prinsip dasar, suatu organisasi bukan hanya harus mengupayakan sumber daya manusia yang kuat dan tangguh, namun juga mempertimbangkan bagaimana karyawannya harus bekerja sesuai integritas dan tekad agar dapat meraih hasil yang ideal. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada performa individu-individu di dalamnya, dimana setiap karyawan berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi secara keseluruhan. Berbagai elemen internal dari kepemimpinan ini memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas karyawan, di antaranya kepemimpinan yang dapat menginspirasi dan memotivasi, disiplin kerja yang menciptakan budaya kerja yang terstruktur, dan kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Di zaman modern terdapat beberapa generasi karyawan dalam satu organisasi, termasuk generasi Z yang lahir tahun 1995-2010 dan kini mulai mendominasi pasar tenaga kerja (Wijoyo et al., 2020). Francis dan Hoefel (2022) dalam penelitian McKinsey & Company, Gen Z mewakili sekitar 30% populasi global dengan total mencapai 2,47 miliar orang. Dimock (2021) dari Pew Research Center mengungkapkan bahwa Asia mendominasi dengan 60% dari total populasi Gen Z dunia, diikuti Eropa 15% dan Amerika Utara 10%. Parker dan Igielnik (2023) menambahkan bahwa Gen Z global memiliki karakteristik yang khas sebagai generasi digital native, dengan 95% dari mereka menggunakan internet secara aktif dan 92% memiliki jejak digital melalui media sosial. Seemiller dan Grace (2021) memprediksi bahwa pada tahun 2030, Gen Z akan mewakili sepertiga dari tenaga kerja global.

Menurut data BPS (2021), populasi Gen Z di Indonesia mencapai 27,94% dari total penduduk, menjadikannya generasi terbesar kedua setelah Generasi Y (Millennials). Hasanuddin Ali (2021) mengungkapkan bahwa Gen Z Indonesia memiliki karakteristik unik dimana 98,3% dari mereka aktif menggunakan internet dengan rata-rata penggunaan 8 jam per hari, menunjukkan bahwa mereka adalah generasi digital native yang sangat familiar dengan teknologi. Generasi ini juga memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap lingkungan kerja, seperti menginginkan fleksibilitas, work-life balance yang baik, feedback yang cepat, dan kesempatan untuk berkembang. Kondisi demografis ini menciptakan peluang sekaligus tantangan bagi dunia bisnis di Indonesia dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusia, khususnya dari Generasi Z yang kini mulai memasuki dunia kerja dengan nilai-nilai dan pendekatan kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya.

Kepemimpinan merupakan komponen penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Handoko & Tjiptono (1996) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai upaya perubahan organisasi, menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan karyawan secara personal dan profesional. Pemimpin transformasional cenderung menjadi mentor dan inspirator yang dapat memahami kebutuhan individual karyawan, memberikan tantangan yang konstruktif, dan menciptakan kultur inovasi. Penelitian Pratama & Elistia (2020) serta Yusuf et al. (2021) & Mahdi et al., (2022) membuktikan pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Gen Z, dimana generasi ini merespon positif terhadap pemimpin yang dapat memberikan visi yang jelas, komunikasi yang terbuka, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Namun, Martha et al., (2020) menemukan pengaruh positif namun tidak signifikan, sedangkan Baihaqi & Saifudin (2021) menyatakan tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja merupakan suatu sikap seorang karyawan terhadap peraturan yang ada di organisasi dan menjadi fondasi bagi terciptanya budaya kerja yang efektif (Hafizh & Hartono, 2022). Disiplin kerja dapat dipahami sebagai suatu keselarasan antara perilaku karyawan dengan ekspektasi dan standar organisasi, yang mencakup aspek ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur, dan konsistensi dalam menjalankan tugas (Munir et al., 2020).

Karyawan yang disiplin biasanya mematuhi aturan dan tugas yang dibebankan padanya (Setiawan, 2013). Disiplin kerja yang baik tidak hanya tentang mengikuti aturan, tetapi juga tentang membangun karakter profesional dan tanggung jawab personal. Pendekatan disiplin kerja pada gen z perlu disesuaikan dengan karakteristik mereka yang menghargai transparansi dalam aturan, fleksibilitas dalam implementasi, dan pemahaman yang jelas tentang alasan di balik setiap kebijakan. Penelitian terdahulu oleh Ekhsan (2019), Salsabilla & Suryawan (2022) dan Indrawati et al., (2022) membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan yang memiliki disiplin tinggi cenderung lebih konsisten dalam memberikan hasil kerja yang berkualitas. Lain halnya dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Lestari & Afifah (2020) serta Pradipta (2020) menemukan hasil bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting lainnya yang harus diperhatikan perusahaan dalam upaya mempertahankan dan mengoptimalkan kinerja karyawan. Menurut Fattah (2017), kepuasan kerja yaitu perasaan senang karyawan terhadap pekerjaannya dan perasaan senang ketika mereka diperlakukan layak di tempat kerja. Kepuasan kerja juga merupakan suatu nilai yang dijunjung tinggi oleh setiap individu dalam pekerjaannya sehari-hari, bahkan tidak ada rasa malu yang dimiliki terhadap hasil atau kualitas yang telah dicapai (Cen, 2022). Kepuasan kerja mencakup berbagai dimensi seperti kepuasan terhadap kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kesempatan pengembangan karir, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Harahap & Khair, 2019). Untuk generasi Z, aspek kepuasan kerja yang penting meliputi pengakuan atas kontribusi mereka, kesempatan untuk belajar hal baru, lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, serta fleksibilitas dalam cara bekerja. Penelitian Paparang et al. (2021) dan Suryadi & Karyono (2022) serta Saktisyahputra dan Susanto (2022) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan yang puas cenderung lebih produktif, kreatif, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Salah satu perusahaan di Malang yang sedang menjalankan usaha di bidang coffee shop adalah OR Traffic yang berlokasi di Jl. Raya Sengkaling No.234, Sengkaling, Mulyoagung, Kec. Dau, Kabupaten Malang. Perusahaan ini beroperasi dalam industri kuliner yang sangat kompetitif dan dinamis, dimana kualitas layanan dan kepuasan pelanggan menjadi kunci keberhasilan. Sebagai coffee shop yang melayani berbagai segmen pelanggan, OR Traffic

membutuhkan karyawan yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis dalam menyajikan kopi dan makanan, tetapi juga kemampuan interpersonal yang baik dalam berinteraksi dengan pelanggan. Perusahaan ini memiliki karyawan yang didominasi oleh Generasi Z berusia antara 20-24 tahun, yang merupakan kelompok demografis dengan karakteristik dan ekspektasi kerja yang unik. Namun, fenomena yang terjadi adalah Generasi Z cenderung tidak menyukai peraturan yang rumit dalam suatu organisasi, mereka mengutamakan transparansi, fleksibilitas, dan pemahaman yang jelas tentang tujuan dari setiap kebijakan yang diterapkan. Ketika mereka merasa peraturan di tempat kerja tidak sesuai dengan yang diharapkan atau tidak sejalan dengan nilai-nilai personal mereka, mereka tidak berpikir dua kali untuk keluar dari perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan yang lebih sesuai dengan preferensi mereka.

Berdasarkan wawancara mendalam dengan Bapak Aldo selaku General Manager Cafe OR Traffic, teridentifikasi beberapa masalah yang kompleks dan saling berkaitan, yaitu gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum sepenuhnya efektif dalam memotivasi karyawan Gen Z. Pemimpin masih kesulitan dalam memberikan inspirasi dan stimulasi intelektual yang sesuai dengan karakteristik Gen Z, sehingga berdampak pada kurangnya inovasi dan kreativitas dalam pekerjaan mereka. Kemudian terdapat karyawan yang datang terlambat dan bahkan mengalami pemutusan hubungan kerja terkait masalah disiplin, yang menunjukkan adanya ketidakselarasan antara ekspektasi perusahaan dengan budaya kerja Generasi Z. Kesalahan juga terjadi dalam pelayanan seperti tertukarnya pesanan pelanggan yang mengindikasikan kurangnya fokus dan perhatian detail dalam bekerja, serta beberapa karyawan Gen Z masih merasa kurang puas dengan berbagai aspek pekerjaan seperti fleksibilitas jam kerja, kesempatan pengembangan diri, sistem kompensasi, dan lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung kreativitas dan inovasi yang diinginkan oleh generasi ini.

Fenomena ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja dapat disesuaikan dengan karakteristik Gen Z. Selain itu, penelitian ini juga perlu mengeksplorasi bagaimana meningkatkan kepuasan kerja melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang apa yang diinginkan dan diharapkan oleh Generasi Z dari tempat kerja mereka, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan Gen Z di Cafe OR Traffic dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di CV OR Traffic"

1.2 Rumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan seluruh uraian yang ada pada latar belakang masalah tersebut, maka terdapat beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transfromasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Gen Z pada OR Traffic?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Gen Z pada OR Traffic?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Gen Z pada OR Traffic?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Gen Z pada OR Traffic?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan susunan rumusan masalah yang telah diuraikan dapat ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Gen Z pada OR Traffic.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Gen Z pada OR Traffic.
3. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Gen Z pada OR Traffic.
4. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Gen Z pada OR Traffic

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, peneliti berharap bahwa penelitian dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi serta dapat dijadikan referensi dan bahan kajian dalam menyimpulkan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan Gen Z dan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat Praktis

2.1 Lokasi Penelitian

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi landasan dalam mengembangkan penelitian terkait bagi pihak manajemen OR Traffic dalam merumuskan strategi dan kebijakan yang tepat sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan Gen Z.

2.2 Peneliti Selanjutnya

Studi ini membuka jalan untuk eksplorasi lebih lanjut. Peneliti dapat menyelidiki apakah temuan ini konsisten di berbagai gerai kopi atau bahkan di industri makanan cepat saji lainnya yang juga mempekerjakan banyak Gen Z. Selain itu, penelitian masa depan dapat membandingkan hasil ini dengan generasi lain untuk memahami perbedaan generasional dalam konteks industri kopi, sehingga membantu perusahaan seperti OR Traffic dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.

3. Manfaat Bagi Penulis

Hasil dari penelitian ini dapat diterapkan untuk mengembangkan teori dan konsep terkait pemahaman manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks Generasi Z. Dengan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan (X1) dan disiplin kerja (X2), terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai mediator.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini hanya mengamati karyawan Gen Z yang bekerja di OR Traffic yang artinya itu tidak mencakup karyawan dari generasi lain. Variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan dan disiplin kerja, sebagai variabel bebas, kinerja karyawan Gen Z sebagai variabel terikat, serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini belum sepenuhnya memperhitungkan variabel lain yang juga dapat berpengaruh pada kebiasaan kerja karyawan Gen Z. Hanya OR Traffic yang menjadi lokasi penelitian, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke perusahaan atau organisasi lain di luar perusahaan yang diteliti. Penggunaan metode dan alat penelitian, seperti kuesioner atau wawancara, dapat mempengaruhi validitas dan reliabilitas temuan peneliti.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan studi yang dijalankan oleh Pratama dan Elistia (2020), tujuan pokok penelitian mereka adalah menganalisis bagaimana faktor motivasi kerja, pendekatan kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi memengaruhi performa kerja karyawan yang termasuk dalam generasi Z. Pendekatan riset tersebut menggunakan metodologi kuantitatif dengan teknik analisis data berupa *Structural Equation Modelling* melalui pendekatan *Partial Least Squares*. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa di antara variabel yang dikaji, Budaya Organisasi memberikan dampak paling signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan generasi Z. Penelitian juga menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan faktor Motivasi Kerja menunjukkan pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan generasi Z. Lebih jauh, variabel Kepuasan Kerja terbukti berperan sebagai mediator pengaruh ketiga variabel independen tersebut terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian yang dikerjakan oleh Yusuf et al., (2021) bertujuan untuk mengevaluasi dampak dari model kepemimpinan transformasional serta kultur organisasi terhadap produktivitas kinerja pegawai di lingkungan birokrasi, sekaligus menginvestigasi fungsi kepuasan kerja sebagai variabel penghubung di institusi Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian. Metodologi yang diterapkan dalam riset ini adalah (Path Analysis) atau analisis jalur. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa baik Gaya Kepemimpinan Transformasional maupun Budaya Organisasi memiliki dampak secara langsung pada kinerja pegawai, tetapi tidak ditemukan adanya pengaruh tidak langsung melalui faktor kepuasan kerja.

Studi penelitian yang dilaksanakan oleh Mahdi dan kolega (2022) memiliki fokus untuk menguji keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional dan faktor motivasi dengan kinerja, dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Penelitian ini menerapkan metodologi kuantitatif dengan teknik analisis data yang mencakup statistik deskriptif dan inferensial. Dari hasil penelitian terungkap adanya pengaruh bermakna bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, meskipun pendekatan kepemimpinan transformasional tidak

secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Temuan juga mengkonfirmasi bahwa faktor motivasi dan tingkat kepuasan kerja terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan faktor motivasi, ketika dimediasi oleh kepuasan kerja, menunjukkan dampak yang positif terhadap kinerja pegawai.

Kajian yang dilaksanakan oleh Martha et al., (2020) bertujuan untuk mengidentifikasi serta menganalisis dampak dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mengadopsi metodologi kuantitatif dengan metode eksplanatori dan memanfaatkan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menelaah hubungan antar variabel. Analisis data dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*Outer model*), penilaian model struktural (*Inner model*), pengujian *Goodness of fit*, serta pengujian hipotesis penelitian menggunakan teknik *Bootstrapping*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif yang signifikan terhadap motivasi kerja, tetapi memberikan pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Riset ini menemukan bahwa faktor motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang terhadap kinerja karyawan dan berhasil sebagai perantara dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, mengubah dampak yang awalnya tidak signifikan menjadi signifikan.

Riset yang dilaksanakan oleh Baihaqi et al., (2021) memiliki tujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen terhadap Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan menempatkan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel Intervening pada tenaga kerja BSI KC Semarang. Metodologi yang diterapkan dalam penelitian mencakup analisis regresi, pengujian statistik, evaluasi asumsi klasik, dan analisis jalur (*path analysis*). Temuan riset memaparkan bahwa kultur organisasi dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) menunjukkan dampak positif yang bermakna terhadap kinerja karyawan, sementara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak menunjukkan pengaruh terhadap produktivitas. Penelitian juga mengungkapkan bahwa budaya organisasi dan pendekatan kepemimpinan transformasional tidak berdampak pada OCB, tetapi komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan pada OCB. OCB terbukti tidak berperan sebagai mediator antara budaya organisasi maupun gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, akan

tetapi efektif dalam memediasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Selanjutnya, studi yang dilaksanakan oleh Ekhsan (2019) memiliki tujuan untuk menguji dan menganalisis dampak motivasi serta disiplin dalam bekerja terhadap kinerja pegawai di PT Syncrum Logistics. Studi ini menggunakan pendekatan penelitian kausal untuk mengeksplorasi hubungan antara variabel-variabel terkait. Temuan yang diperoleh mengungkapkan adanya pengaruh simultan dari faktor-faktor seperti dorongan internal (motivasi) dan kepatuhan terhadap aturan (disiplin) dalam lingkungan pekerjaan terhadap produktivitas serta capaian kinerja para pegawai dalam organisasi tersebut.

Kemudian studi penelitian yang dilakukan oleh Salsabilla & Suryawan (2022) memiliki tujuan untuk mengidentifikasi adanya pengaruh antara kepuasan dalam bekerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. KWS. Pada penelitian ini, digunakan metode kausalitas dan analisis regresi linier sederhana. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, kepuasan dalam bekerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. KWS. Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pentingnya motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan perusahaan.

Kajian yang dijalankan oleh Indrawati et al., (2022) bertujuan untuk mengidentifikasi dan menelaah dampak dari pengaruh disiplin kerja terhadap ketrampilan teknis, kepuasan kerja dan kinerja dosen, serta menganalisis fungsi kemampuan teknis dan kepuasan kerja sebagai variabel perantara dalam hubungan antara kedisiplinan kerja dan performa dosen di STIE AMKOP Makassar. Studi ini mengimplementasikan pendekatan kuantitatif dengan metodologi Partial Least Square (PLS). Temuan riset menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh positif terhadap kemampuan teknis, kepuasan kerja, dan kinerja dosen. Penelitian juga mengungkap bahwa faktor kemampuan teknis dan tingkat kepuasan kerja menunjukkan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja dosen. Kemudian, disiplin kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dengan ketrampilan teknis dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator.

Suatu riset yang dilakukan oleh Lestari & Afifah (2020) memiliki tujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh dari disiplin kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT Ardena Artha Mulia bagian produksi). Penelitian ini

menerapkan metodologi kuantitatif dengan rangkaian teknik analisis data yang meliputi pengujian validitas, pengukuran reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi sederhana, analisis korelasi sederhana, penghitungan koefisien determinasi, uji F, serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Disiplin Kerja tidak menunjukkan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan, sebagaimana oleh hasil Uji T antara variabel X1 dan Kinerja Karyawan. Di sisi lain, program Pelatihan Kerja terbukti memiliki dampak positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sesuai dengan temuan Uji T antara variabel X2 dan Y.

Studi yang diselenggarakan oleh Pradipta dan Suhermin (2020) memiliki fokus utama untuk mengevaluasi dampak kondisi lingkungan kerja, tingkat kepuasan dalam bekerja, dan aspek kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai di institusi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Surabaya Sukomanunggal. Riset ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan memanfaatkan analisis regresi linear berganda untuk mengolah data dan menghasilkan temuan. Hasil temuan riset mengungkapkan bahwa kondisi lingkungan kerja tidak menunjukkan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara faktor kepuasan kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel disiplin kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai..

Studi yang dilaksanakan oleh Paparang et al., (2021) bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai yang ada di PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado. Dalam studi ini, pendekatan kuantitatif digunakan sebagai metode penelitian. Hasil analisis yang didapatkan menyatakan bahwa ditemukan dampak yang bermakna dari faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan hasil positif, dan tingkat Kepuasan Kerja menunjukkan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, dapat dikonfirmasi bahwa Kepuasan Kerja juga memiliki kontribusi penting dalam menentukan tingkat Kinerja Pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Saktisyahputra dkk. (2022) bertujuan untuk menguji dan menguji dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT TELKOM Cabang Boyolali. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menerapkan analisis regresi linier berganda guna mengetahui hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di PT Telkom Cabang Boyolali merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka di perusahaan tersebut. Selain itu, ditemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dari beberapa faktor kepuasan kerja yang dijelaskan, kepuasan finansial tercatat sebagai faktor yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan ini.

Kemudian penelitian lain yang dilakukan oleh Suryadi & Karyono (2022) memiliki tujuan untuk mengidentifikasi adanya pengaruh antara kepuasan kerja, disiplin kerja, dan etos kerja terhadap kinerja karyawan PT. Keihn Indonesia. Pada penelitian ini, digunakan metode kuantitatif yang menekankan pada pengukuran secara objektif terhadap fenomena sosial dengan alat analisis Uji T secara parsial untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel yang diteliti terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, disiplin kerja, dan etos kerja masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel ini secara keseluruhan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Keihin Indonesia.

Dalam sebuah kajian yang dilaksanakan oleh Andayani (2020), tujuan utamanya adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Prima Indojaya Mandiri. Pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sebuah penelitian kausal untuk melihat pengaruh variabel terikat dengan bebas variabel. Teknik yang digunakan adalah analisis regresi berganda yaitu menganalisis pengaruh variabel dan uji hipotesis menggunakan uji parsial (uji t) dan uji simultan (uji F). Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan. Secara keseluruhan, kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Prima Indojaya Mandiri.

Studi yang dilaksanakan oleh Fauziek & Yanuar (2021) bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai variabel mediasi pada PT. XYZ. Dalam studi ini, deskriptif kuantitatif digunakan sebagai metode penelitian. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan software *Partial Least Square* (PLS) dengan program Smart PLS dan metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yang terdiri dari 2 langkah yaitu model pengukuran (*Outer Model*) dan model struktural (*Inner Model*). Temuan yang diperoleh mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh negatif terhadap stres kerja, dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Meskipun kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, stres kerja dapat memediasi pengaruh tersebut. Untuk

meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja guna mengurangi tingkat stres kerja.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian dan Alat Analisis	Kesimpulan
1.	Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Pratama & Elistia, 2020)	Variabel Penelitian: Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan. Alat Analisis: Structural Equation Modelling dengan metode Partial Least Squares	Budaya Organisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z, Kepemimpinan transformatif dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z, Kepuasan Kerja memediasi pengaruh ketiga variabel eksogen terhadap Kinerja Karyawan
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Yusuf et al., 2021)	Variabel Penelitian: Gaya Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja. Alat Analisis: Analisis jalur (Path Analysis)	Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Mahdi et al., 2022)	Variabel Penelitian: Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Alat Analisis: Statistik deskriptif dan statistik inferensial	Kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja meningkatkan kepuasan kerja, Kepemimpinan transformatif tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, Motivasi dan kepuasan kerja meningkatkan kinerja pegawai, Kepemimpinan transformatif dan motivasi, melalui mediasi kepuasan kerja, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian dan Alat Analisis	Kesimpulan
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Martha et al., 2020)	Variabel Penelitian: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM), Bootstrapping	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan berhasil memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja
5.	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai variabel Intervening (Baihaqi et al., 2021)	Variabel penelitian: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, OCB Alat Analisis: Analisis regresi, uji statistik, uji asumsi klasik dan path analysis	Budaya organisasi dan OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi OCB, Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, OCB memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
6.	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Ekhsan, 2019)	Variabel Penelitian: Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai Alat Analisis: Pendekatan penelitian kausal	Terdapat pengaruh simultan dari motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai
7.	Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Penelitian: Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian dan Alat Analisis	Kesimpulan
	(Salsabilla & Suryawan, 2022)	Alat Analisis: Metode kausalitas dan analisis regresi linier sederhana	
8.	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Keterampilan Teknis, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Dosen (Indrawati et al., 2022)	Variabel Penelitian: Disiplin Kerja, Keterampilan Teknis, Kepuasan Kerja, Kinerja Dosen Alat Analisis: Partial Least Square (PLS)	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterampilan teknis, kepuasan kerja, dan kinerja dosen, Keterampilan teknis dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen, Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen yang dimediasi oleh keterampilan teknis dan kepuasan kerja
9.	Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Lestari & Afifah, 2020)	Variabel Penelitian: Disiplin Kerja, Pelatihan Kerja, Kinerja Karyawan Alat Analisis: Uji validitas, Reliabilitas, pengujian asumsi klasik, analisis regresi sederhana, analisis korelasi sederhana, koefisien determinasi, uji F dan pengujian hipotesis	Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Pelatihan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
10.	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Pradipta & Suhermin, 2020)	Variabel Penelitian: Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai Alat Analisis: Analisis regresi linear berganda	Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
11.	Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai (Paparang et al., 2021)	Variabel Penelitian: Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh signifikan dan positif dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian dan Alat Analisis	Kesimpulan
		Alat Analisis: Pendekatan kuantitatif	
12.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Saktisyahputra et al., 2022)	Variabel Penelitian: Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan Alat Analisis: Analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, Faktor kepuasan finansial menjadi faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan
13.	Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Suryadi & Karyono, 2022)	Variabel Penelitian: Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Etos Kerja, Kinerja Karyawan Alat Analisis: Uji T secara parsial	Kepuasan kerja, disiplin kerja, dan etos kerja masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
14.	Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Andayani, 2020)	Variabel Penelitian: Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan Alat Analisis: Analisis regresi berganda, uji parsial (uji t) dan uji simultan (uji F)	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Disiplin kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan
15.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai variabel mediasi (Fuziek & Yanuar, 2021)	Variabel Penelitian: Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Stres Kerja Alat Analisis: Partial Least Square (PLS), Structural Equation Model (SEM)	Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja, Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi stres kerja dapat memediasi pengaruh tersebut

Tabel 2. 2 Persamaan dan Perbedaan

No	Penelitian/Judul Penelitian	Persamaan & Perbedaan
1.	Pratama & Elistia (2020): "Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z"	Penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dalam menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan fokus pada kinerja karyawan, khususnya Generasi Z, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Namun, terdapat beberapa perbedaan penting. Penelitian terdahulu juga memasukkan motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel independen tambahan, sementara penelitian yang akan dilakukan menambahkan disiplin kerja sebagai variabel independen, sehingga memberikan perspektif baru dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Generasi Z.
2.	Yusuf et al. (2021): "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai"	Kedua penelitian terdahulu memiliki kesamaan dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan memuaskan kepuasan kerja dalam penelitian. Namun, terdapat perbedaan dalam variabel tambahan yang digunakan. Penelitian terdahulu menggunakan budaya organisasi sebagai variabel tambahan independen, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menambahkan disiplin kerja sebagai variabel independen tambahan dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sehingga memberikan pendekatan yang berbeda dalam menganalisis hubungan antar variabel.
3.	Mahdi et al. (2022): "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan	Penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dalam hal penggunaan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel

No	Penelitian/Judul Penelitian	Persamaan & Perbedaan
	Motivasi dengan Memediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja"	mediasi. Namun, terdapat perbedaan dalam variabel tambahan independen yang digunakan. Penelitian terdahulu memasukkan motivasi sebagai variabel independen tambahan, sedangkan penelitian yang dilakukan akan menambahkan disiplin kerja sebagai variabel independen tambahan. Hal ini memberikan perspektif yang berbeda dalam menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
4.	Martha et al. (2020): "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja"	Kedua penelitian terdahulu memiliki kesamaan dalam penggunaan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan memasukkan variabel mediasi dalam model penelitian. Namun perbedaannya terletak pada variabel mediasi yang digunakan. Penelitian terdahulu menggunakan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi serta menambahkan disiplin kerja sebagai variabel independen, yang memperkaya analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
5.	Ekhsan (2019): "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai"	Penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu, yaitu sama-sama menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen. Namun, terdapat perbedaan signifikan dalam variabel tambahan yang diikutsertakan. Penelitian sebelumnya memasukkan motivasi sebagai variabel independen tambahan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan akan menambahkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel

No	Penelitian/Judul Penelitian	Persamaan & Perbedaan
		independen tambahan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, yang memberikan sudut pandang baru dalam mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
6.	Salsabilla & Suryawan (2022): "Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan"	Kedua penelitian memiliki kesamaan dalam mengkaji disiplin kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel dalam penelitian. Namun, terdapat perbedaan dalam pendekatan variabel tambahan yang digunakan. Penelitian pendahuluan menambahkan motivasi kerja sebagai variabel tambahan independen, sedangkan penelitian yang akan dilakukan akan menambahkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen tambahan serta menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini memberikan perspektif yang berbeda dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
7.	Indrawati et al. (2022): "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Keterampilan Teknis, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Dosen"	Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dalam hal penggunaan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen dalam model penelitian. Namun, terdapat perbedaan signifikan antara keduanya. Penelitian terdahulu lebih menekankan pada kinerja dosen dengan menambahkan keterampilan teknis sebagai variabel tambahan. Sementara itu, penelitian yang akan dilakukan ini fokus pada karyawan Gen Z dan mempertimbangkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen tambahan. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai

No	Penelitian/Judul Penelitian	Persamaan & Perbedaan
		faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja generasi muda di lingkungan kerja yang dinamis.
8.	Pradipta & Suhermin (2020): "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai" Persamaan	Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu dalam hal penggunaan disiplin kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel dalam penelitian. Namun, terdapat perbedaan yang mencolok antara keduanya. Penelitian terdahulu memasukkan lingkungan kerja sebagai variabel independen tambahan, sementara penelitian yang akan dilakukan ini menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen tambahan. Selain itu, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, yang diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja saling berinteraksi dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan.
9.	Fuziek & Yanuar (2021): "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai variabel mediasi"	Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu dalam hal penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel dalam penelitian dan penerapan variabel mediasi dalam model penelitian. Namun, perbedaan yang mencolok terletak pada pendekatannya. Penelitian terdahulu menggunakan stres kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan ini menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini juga menambahkan gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel independen. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai

No	Penelitian/Judul Penelitian	Persamaan & Perbedaan
		hubungan antara variabel-variabel tersebut dan bagaimana mereka saling memengaruhi dalam konteks kepuasan kerja.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kinerja Karyawan

2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2007), istilah kinerja berasal dari kata "*performance*" yang memiliki makna capaian kerja atau hasil dari pekerjaan yang dilakukan. Kinerja tidak hanya mencakup hasil akhir dari pekerjaan atau prestasi kerja semata, tetapi juga meliputi proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Kinerja atau performa mencerminkan sejauh mana suatu organisasi berhasil dalam merealisasikan program, aktivitas, atau kebijakan yang telah disusun untuk mencapai tujuan, visi, dan misi yang telah dirumuskan pada perencanaan strategis organisasi tersebut (Moeheriono, 2012). Kinerja merupakan suatu konsep yang menggambarkan tingkat pencapaian hasil atau keberhasilan seorang individu dalam melaksanakan kewajibannya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan.

Menurut Mangkunegara (2015), kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat dipahami bahwa kinerja sebagai hasil perpaduan tiga elemen krusial: kapabilitas dan ketertarikan individu terhadap pekerjaannya, pemahaman serta penerimaan terhadap instruksi pembagian tugas, dan juga motivasi serta kesadaran akan peran dalam organisasi. Tingkat keberhasilan kinerja seseorang dalam lingkungan kerja akan meningkat secara signifikan bila ketiga komponen ini hadir dalam kadar yang optimal pada diri pekerja tersebut. Kinerja merupakan manifestasi dari kemampuan, motivasi, dan peluang yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Secara ringkas, kinerja dapat dimengerti sebagai hasil atau tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sesuai dengan standar atau kriteria yang berlaku.

Kinerja merupakan komponen penting untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, serta menjadi cerminan dari kemampuan, motivasi, dan peluang yang dimiliki

oleh setiap individu dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Rahmat (2014), individu yang bekerja di suatu instansi milik pemerintah atau swasta (bisnis) disebut dengan karyawan. Karyawan adalah orang yang bekerja untuk suatu organisasi atau perusahaan dengan menerima imbalan berupa gaji atau upah atas jasa dan kontribusi yang diberikan. Karyawan merupakan aset berharga bagi sebuah organisasi karena merekalah yang menjalankan berbagai aktivitas dan operasional sehari-hari untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kinerja karyawan berfokus pada kemampuan karyawan atas tanggung jawab yang diberikan oleh atasannya dalam melaksanakan keseluruhan tugas tersebut (Lawasi & Triatmanto, 2017). Menurut Husain, et al. (2022), kinerja karyawan mencerminkan hasil usaha yang diwujudkan oleh seorang pekerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam menyelesaikan pekerjaan yang diamanatkan oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan posisi dan fungsinya di perusahaan atau organisasi tersebut. Seseorang atau kelompok yang berhasil dalam mencapai target suatu organisasi dengan memikul wewenang/tanggung jawab perorangan selama periode tertentu disebut dengan kinerja karyawan (Wartono, 2017). Prestasi kerja individu merefleksikan capaian atau hasil yang ditunjukkan oleh seorang pekerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diembankan kepadanya.

Kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana pekerja mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, sesuai dengan standar dan target yang telah ditentukan oleh organisasi atau badan usaha. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan beberapa aspek, seperti mutu kerja, jumlah pekerjaan yang diselesaikan, ketepatan waktu, kehadiran, serta kemampuan untuk berkolaborasi dalam tim. Kinerja karyawan yang baik menggambarkan pekerja yang produktif, efektif, dan efisien dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan menjadi bagian penting dalam keberhasilan suatu organisasi atau badan usaha. Semakin baik kinerja karyawan, maka semakin besar pula kontribusi mereka dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau badan usaha tersebut.

2.2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Pratama & Pasaribu (2020) dan Kasmir (2016) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan cara yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda, seperti gaya demokratis yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, gaya otokratis yang bersifat terpusat pada pemimpin, gaya laissez-faire yang memberikan kebebasan penuh pada bawahan, serta gaya transformasional yang berfokus pada memotivasi dan menginspirasi perubahan positif dalam organisasi.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif atau sikap emosional menyenangkan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji dan tunjangan yang diterima, kondisi lingkungan kerja, kualitas hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kesempatan untuk mengembangkan karir, serta pengakuan atas prestasi yang telah dicapai. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

3. Disiplin Kerja

Disiplin kerja mencerminkan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menjalankan semua peraturan serta norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Aspek penting dalam disiplin kerja meliputi ketepatan waktu dalam bekerja, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kemampuan menggunakan alat dan fasilitas kerja dengan baik. Disiplin kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan efisien, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Yolanda, et al. (2022), ada 3 variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja karyawan, yaitu:

1. Variabel Individu, yaitu unsur-unsur yang menjadi ciri khas setiap karyawan dan membedakan mereka satu sama lain dalam hal kinerja. Variabel ini dapat meliputi kemampuan kognitif, keterampilan teknis, kepribadian, motivasi, nilai-nilai, sikap, serta pengalaman dan latar belakang individu.
2. Variabel Organisasi, yaitu elemen-elemen yang menjadi ciri khas sebuah organisasi dan mempengaruhi cara karyawan bekerja serta menunjukkan kinerja mereka. Variabel ini dapat meliputi gaya kepemimpinan, sistem manajemen, budaya organisasi, iklim kerja, desain pekerjaan, kompensasi dan penghargaan, serta pelatihan dan pengembangan karyawan.

3. Variabel Psikologi, yaitu unsur-unsur yang mencerminkan kondisi mental dan emosional karyawan, yang dapat berdampak pada cara mereka berperilaku dan menunjukkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

2.2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015) ada beberapa dimensi untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas Kerja

Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Kualitas kerja diukur melalui:

- a. Ketepatan
- b. Ketelitian
- c. Keterampilan

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan bahwa jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas 52 dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Kuantitas kerja diukur melalui:

- a. Kecepatan waktu, menilai waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3. Dapat tidaknya diandalkan

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Hal ini diukur melalui

- a. Mengikuti instruksi
- b. Inisiatif
- c. Kerajinan

4. Sikap

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan akan semakin baik. Hal ini diukur melalui:

- a. Kerjasama

Menurut Ghoniyah & Masurip (2011), komitmen pada suatu organisasi memerlukan indikator pada kinerja karyawan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi diharapkan mampu dalam melakukan kinerja dengan optimal. Terdapat 3 indikator kinerja karyawan, sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan ukuran akurasi, ketertiban, dan tingkat keunggulan yang diraih oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dimilikinya. Aspek ini mencerminkan sejauh mana hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut sesuai dengan standar dan persyaratan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan di mana individu tersebut bekerja. Karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik akan menghasilkan output yang memenuhi kriteria dan bebas dari kesalahan atau kekurangan yang signifikan. Dalam menilai kualitas kerja seorang karyawan, organisasi dapat mempertimbangkan beberapa aspek seperti ketepatan dalam mengikuti prosedur kerja, ketelitian dalam melakukan perhitungan atau analisis, kerapian dalam menyajikan hasil pekerjaan, serta kemampuan dalam memenuhi spesifikasi atau persyaratan yang ditetapkan. Kualitas kerja menjadi faktor penting yang harus diperhatikan dalam menilai kinerja karyawan secara keseluruhan. Organisasi yang memiliki karyawan dengan kualitas kerja yang baik akan dapat mempertahankan standar mutu produk atau layanan yang dihasilkan, serta meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja dapat dipahami sebagai tingkat produktivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Karyawan dengan kuantitas kerja tinggi mampu menuntaskan sejumlah besar pekerjaan dalam waktu yang wajar, tanpa mengorbankan mutu hasil yang dihasilkan. Dalam mengukur kuantitas kerja, organisasi dapat mempertimbangkan beberapa indikator seperti jumlah unit yang diproduksi, jumlah tugas atau proyek yang diselesaikan, jumlah laporan atau dokumen yang dihasilkan, ataupun jumlah pelanggan yang dilayani dalam periode waktu tertentu. Kuantitas kerja yang baik mengindikasikan kemampuan karyawan untuk bekerja secara efisien dan produktif. Hal ini memberikan nilai tambah bagi organisasi dalam mencapai target produksi atau penjualan, serta meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan.

3. Kontribusi pada Organisasi

Kontribusi pada organisasi dapat dipahami sebagai tingkat partisipasi dan keterlibatan aktif seorang karyawan dalam mendukung visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan. Karyawan yang memberikan kontribusi besar pada organisasi menunjukkan dedikasi dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Dalam mengevaluasi kontribusi seorang karyawan pada organisasi, beberapa aspek yang dapat dipertimbangkan antara lain pencapaian target kerja, inisiatif dalam memberikan ide atau solusi baru, kemampuan bekerjasama dalam tim, serta peran dalam mengembangkan budaya dan iklim kerja yang positif di lingkungan organisasi. Kontribusi besar pada organisasi mengindikasikan bahwa karyawan tidak hanya melakukan tugasnya secara rutin, tetapi juga memberikan nilai tambah melalui upaya dan keterlibatan aktif mereka. Dengan memperhatikan indikator kontribusi pada organisasi, perusahaan dapat mengidentifikasi karyawan yang berpotensi untuk dikembangkan menjadi aset berharga dan membantu memajukan organisasi ke arah yang lebih baik.

2.2.1.4 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Menurut Waldan (2018) dalam perspektif ajaran Islam, konsep bekerja memiliki makna yang lebih luas daripada sekedar membahas aspek ekonomi semata. Falsafah Islam menekankan bahwa tujuan dari sebuah pekerjaan bukanlah semata-mata untuk mencari kesenangan dan kenikmatan yang dapat memenuhi keinginan hawa nafsu yang tidak terbatas, melainkan sebagai sarana bagi manusia untuk memenuhi kewajiban dan tanggung jawabnya di hadapan Allah sebagai hamba-Nya. Dalam perspektif Islam, kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari aspek produktivitas semata, tetapi juga dilihat dari niat dan keikhlasan dalam bekerja. Seorang karyawan Muslim dituntut untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh integritas, sebagaimana firman Allah SWT dalam Surah At-Taubah ayat 105 yang menegaskan bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan akan dilihat dan dinilai oleh Allah SWT, Rasul-Nya, dan orang-orang beriman:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: *"Dan katakanlah, 'Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan.'"*

Ayat ini memberikan fondasi teologis yang kuat bahwa dalam Islam, setiap aktivitas kerja memiliki dimensi spiritual dan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Konsep "Allah akan melihat pekerjaanmu" menunjukkan bahwa tidak ada pekerjaan yang tersembunyi atau tidak bernilai di mata Allah, sehingga setiap karyawan Muslim didorong untuk menjalankan tugasnya dengan penuh kesadaran bahwa Allah senantiasa mengawasi setiap tindakan dan niatnya. Penyebutan "Rasul-Nya dan orang-orang mukmin" dalam ayat ini juga mengindikasikan bahwa kinerja yang baik akan diakui dan dihargai tidak hanya oleh Allah, tetapi juga oleh masyarakat dan lingkungan kerja. Hal ini menciptakan sistem akuntabilitas berlapis yang mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya, karena mereka menyadari bahwa kinerja mereka tidak hanya berdampak pada pencapaian target duniawi, tetapi juga merupakan bentuk ibadah dan amanah yang akan dipertanggungjawabkan di akhirat.

Menurut Fasa (2020) dalam Sundari et al., (2024) karyawan yang baik adalah individu muslim yang memiliki kemampuan dengan motivasi yang tinggi. Dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia (karyawan) adalah merealisasikan dua sifat yang mendasar yaitu kuat dan dapat dipercaya (amanah). Hal ini sesuai dengan QS. Al-Qashas:26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْبَتِ اسْتَأْجَرَهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya: *"Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, "Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya."*

Menurut tafsir arti ayat yang diambil dari Surah Al-Qasas (28:26) menggambarkan momen penting ketika salah satu dari dua perempuan di Madyan merekomendasikan Nabi Musa kepada ayahnya untuk dipekerjakan. Dalam pernyataannya, ia menekankan dua kualitas utama yang harus dimiliki oleh seorang pekerja, yaitu kekuatan dan kepercayaan. Kekuatan di sini tidak hanya merujuk pada kemampuan fisik, tetapi juga mencakup ketahanan dan kemampuan untuk menghadapi tantangan. Sementara itu, kepercayaan menggambarkan integritas dan tanggung jawab, yang sangat penting dalam menjalankan amanah. Dengan merekomendasikan Musa, perempuan tersebut menunjukkan

bahwa dia mengenali potensi dan karakter baik Musa, sekaligus menekankan pentingnya memilih orang yang tidak hanya mampu secara fisik tetapi juga dapat diandalkan dalam tugas-tugas yang diberikan. Ini mencerminkan prinsip universal dalam dunia kerja dan hubungan sosial bahwa kualitas moral dan kemampuan adalah kunci dalam memilih rekan kerja.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Erri, et al. (2021), gaya kepemimpinan adalah proses seseorang berusaha mempengaruhi pikiran orang lain atau suatu kelompok dengan tujuan meraih sesuatu yang diinginkan. Seorang pemimpin harus menerapkan pendekatan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan produktivitas organisasi atau perusahaan. Gaya kepemimpinan perlu diperhatikan oleh sosok pemimpin dalam proses memengaruhi, menuntun aktivitas anggota kelompoknya, serta mengkoordinasikan sasaran anggota dan tujuan organisasi agar berkesinambungan dan dapat diwujudkan (Junaidi & Susanti, 2018). Dalam konteks dinamika organisasi yang kompleks, pemimpin tentunya memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, di mana setiap gaya yang diterapkan akan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari situasi organisasi dan karakteristik anggota kelompoknya (Khan & Yuniawan, 2019). Salah satu gaya kepemimpinan tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo) (Handoko & Tjiptono, 1996).

Gaya kepemimpinan transformasional berkaitan dengan munculnya work engagement yang mengarah pada kepuasan dalam bekerja, seorang pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional dengan mengukur pengaruh pemimpin terhadap bawahan (Angelia & Astiti, 2020). Pendekatan seorang pemimpin dalam memberi motivasi kepada bawahannya saat melaksanakan aktivitas bisnis sangat memengaruhi performa perusahaan, karena tanpa hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menyatukan faktor-faktor usaha untuk mencapai sasaran korporasi; oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan transformasional dipercaya dapat menciptakan atmosfer kepercayaan, perasaan dihargai, loyalitas, dan respek dari karyawan kepada pemimpinnya.

Menurut Tucunan et al., (2014) teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Bass (1998) mencakup konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional, yang dikembangkan dari gagasan awal James MacGregor Burns (1978). Kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, seperti pemberian imbalan atau penghargaan atas kinerja tertentu, dan efektif dalam memenuhi kebutuhan dasar seperti rasa aman dan kebutuhan fisiologis. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan agar melampaui kepentingan pribadi dan berkontribusi pada tujuan bersama, sehingga dapat memenuhi kebutuhan psikologis tingkat tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, sesuai dengan hierarki kebutuhan Maslow. Kedua gaya ini, meskipun berbeda, saling melengkapi dalam organisasi. Kepemimpinan transaksional dibutuhkan untuk memastikan stabilitas dan keteraturan, sedangkan kepemimpinan transformasional diperlukan untuk memicu perubahan dan inovasi.

Gaya kepemimpinan transformasional mendorong para karyawan untuk berpikir dan ikut andil dalam memberikan gagasan bagi kemajuan perusahaan atau organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, namun membuka ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapatnya (Angelia & Astiti, 2020). Menurut Kharis (2015) gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan seorang pemimpin mampu membangkitkan semangat para anggota timnya untuk menempatkan kepentingan bersama di atas aspirasi individual. Figur pemimpin dengan gaya ini memiliki kapasitas pengaruh yang sangat menonjol dalam menggerakkan orang-orang di sekitarnya. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan karyawan dengan mengubah pola pikir, perilaku, dan nilai mereka agar selaras dengan visi organisasi (Yhanty et al., 2020). Pemimpin dalam gaya ini tidak hanya menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama, tetapi juga memberikan dukungan, perspektif baru, dan mengelola konflik dengan efektif. Gaya kepemimpinan ini terbukti meningkatkan kinerja individu dan kelompok serta menciptakan perubahan berkelanjutan yang memperkuat potensi organisasi secara keseluruhan.

Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, Podsakoff dkk. (1996) dalam (Tondok & Andarika, 2024) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan sebagai elemen krusial yang membentuk sikap, pandangan, dan tindakan para pekerja, dengan menciptakan kepercayaan lebih tinggi terhadap figur pemimpin, peningkatan dorongan internal, kepuasan dalam bekerja, serta meminimalisir

berbagai ketegangan yang kerap muncul dalam lingkungan organisasional. Menurut Sinaga et al., (2021) seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional harus mampu memiliki tanggung jawab untuk memaksimalkan proses transformasi seluruh aset organisasi dalam upaya mewujudkan tujuan strategis sesuai parameter yang ditetapkan. Ini mencakup pengelolaan sumber daya manusia, prasarana, aspek finansial, serta elemen eksternal yang mempengaruhi organisasi. Adapun parameter pengukurannya meliputi kemampuan menciptakan inovasi, menjadi contoh atau panutan, meningkatkan performa tim, menciptakan harmoni di lingkungan kerja, mengembangkan potensi anggota tim, beroperasi berdasarkan prinsip nilai, mengembangkan kapabilitas, serta menunjukkan ketangguhan dalam menghadapi kompleksitas situasional.

2.2.2.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Terdapat 4 karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang telah diungkapkan oleh Bass (dalam Tondok & Andarika, 2004) yaitu:

1. Karisma

Karisma merupakan karakteristik utama gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin dengan karisma yang kuat memiliki kemampuan luar biasa untuk mempengaruhi dan menginspirasi pengikutnya melalui kepribadian dan visi yang menarik. Mereka menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh tim. Pemimpin karismatik menunjukkan keyakinan diri yang tinggi dan mampu mengkomunikasikan visi mereka dengan cara yang meyakinkan. Kehadiran mereka sering kali menimbulkan rasa kagum dan hormat dari orang-orang di sekitar mereka, mendorong pengikut untuk berkomitmen pada visi bersama.

2. Inspirasional

Inspirasional adalah kemampuan pemimpin transformasional untuk membangkitkan semangat dan optimisme dalam tim. Pemimpin yang inspiratif mampu mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi dengan cara yang menggugah dan menarik. Mereka menciptakan antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaan dan misi bersama. Melalui kata-kata dan tindakan mereka, pemimpin inspirasional memotivasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan kolektif yang lebih besar. Mereka konsisten menunjukkan komitmen terhadap visi bersama, yang pada gilirannya menginspirasi loyalitas dan dedikasi dari tim mereka.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual mencerminkan kemampuan pemimpin transformasional untuk mendorong kreativitas dan inovasi di antara pengikutnya. Pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual aktif mendorong anggota tim untuk mempertanyakan asumsi yang ada, mengeksplorasi perspektif baru, dan mencari pendekatan inovatif dalam memecahkan masalah. Mereka menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pertumbuhan intelektual. Pemimpin ini tidak hanya terbuka terhadap ide-ide baru, tetapi juga aktif mendorong pengikutnya untuk berpikir di luar kebiasaan dan mengambil risiko yang terukur. Dengan demikian, mereka memupuk budaya inovasi dan perbaikan terus-menerus dalam organisasi.

4. Perhatian Individual

Perhatian individual merupakan karakteristik pemimpin transformasional yang berfokus pada pengembangan dan pemberdayaan setiap anggota tim secara personal. Pemimpin yang menunjukkan perhatian individual bertindak sebagai mentor atau pelatih, memberikan dukungan dan bimbingan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi masing-masing individu. Mereka berusaha memahami aspirasi, kekuatan, dan kelemahan setiap pengikut, dan menggunakan pemahaman ini untuk menciptakan peluang pertumbuhan yang sesuai. Dengan memberikan perhatian personal, pemimpin transformasional membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim, meningkatkan loyalitas, dan mendorong pengembangan kemampuan individu yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

2.2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Tintami et al., (2012), kepemimpinan transformasional yang otentik mengandung empat komponen yakni:

1. *Idealized Influenced* dari pemimpin

Hal merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan yang menginspirasi pengikutnya. Pemimpin dengan karakteristik ini memiliki visi yang jelas dan ambisius untuk organisasi, disertai keyakinan kuat terhadap visi tersebut. Mereka menetapkan standar kinerja yang tinggi dan mendemonstrasikan integritas serta nilai-nilai etis yang kuat dalam tindakan mereka. Pemimpin ini bersedia mengambil risiko dan membuat pengorbanan demi kepentingan tim, yang pada gilirannya membangun rasa hormat dan

kepercayaan dari pengikutnya. Akibatnya, pengikut cenderung mengidentifikasi diri dengan pemimpin semacam ini dan termotivasi untuk meniru perilaku mereka, menciptakan budaya organisasi yang positif dan berorientasi pada pencapaian.

2. *Inspirational Motivation*

Kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi pengikutnya menghadapi berbagai tantangan. Pemimpin dengan kualitas ini mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi kepada tim dan menggunakan simbol serta daya tarik emosional untuk memfokuskan upaya kolektif. Mereka mengartikulasikan tujuan bersama dengan cara yang menarik dan menginspirasi, memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan pengikutnya. Pemimpin inspirasional membangkitkan semangat tim dan optimisme, serta mendorong pengikut untuk membayangkan masa depan yang menarik. Motivasi ini menjadi bekal berharga bagi para pengikut dalam menghadapi rintangan dan bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan bersemangat.

3. *Intellectual Stimulation*

Sikap seorang pemimpin untuk mendorong inovasi dan kreativitas di antara pengikutnya. Pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual mendorong pengikutnya untuk mempertanyakan asumsi yang ada dan melihat masalah dari berbagai sudut pandang baru. Mereka aktif mendorong pendekatan-pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah dan menciptakan lingkungan yang aman untuk berbagi ide-ide inovatif. Pemimpin ini tidak mengkritik ide atau kesalahan secara terbuka, melainkan mendorong pengikut untuk berpikir mandiri dan kreatif. Stimulasi intelektual ini membantu para pengikut mengembangkan kemampuan pemecahan masalah yang lebih kreatif dan efektif, sehingga memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang dalam menghadapi tantangan-tantangan baru.

4. *Individualized Consideration*

Hal ini berkaitan dengan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan potensi unik setiap pengikut. Pemimpin yang menerapkan pertimbangan individual memperhatikan kebutuhan pertumbuhan dan pencapaian masing-masing anggota tim. Mereka bertindak sebagai pelatih atau mentor, menciptakan peluang belajar baru, dan mengenali serta menghargai perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan aspirasi.

Pemimpin ini mendengarkan secara aktif dan efektif, serta mendelegasikan tugas sebagai cara untuk mengembangkan pengikut. Mereka juga memonitor tugas yang didelegasikan untuk memastikan pengikut mendapatkan arahan atau dukungan tambahan jika diperlukan. Pendekatan ini membantu mengoptimalkan potensi setiap anggota tim, meningkatkan kepuasan kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional.

2..2.2.4 Gaya Kepemimpinan Transfromasional dalam Perspektif Islam

Menurut Marimin (2011), dalam islam kepemimpinan dikenal dengan kata “*Imamah*”. Secara etimologis, istilah "imam" berasal dari akar kata bahasa Arab "amma-ya'ummu", yang memiliki beragam arti, di antaranya adalah bergerak ke arah, menjadi tumpuan, atau dijadikan sebagai teladan. Sedangkan kata "khalifah" bersumber dari akar "khalafa", yang pada awalnya berarti "berada di belakang". Kata "khalifah" sering diinterpretasikan sebagai "penerus" karena yang mengambil alih selalu muncul setelah yang sebelumnya, atau mengikuti peran yang ditinggalkan. Seorang pemimpin dalam Islam harus memiliki keterampilan sebagai berikut: 1) Mendorong semangat dan motivasi di antara anggota bawahannya. 2) Memiliki kemampuan untuk menugaskan tugas kepada bawahan berdasarkan keahlian individu mereka. Jika seseorang menjalankan tugas di bidangnya, sebagai pemimpin harus memperhatikan pekerjaan itu sebagai lebih dari sekadar kewajiban, tetapi sebagai sesuatu yang memuaskan. 3) Memberikan penghargaan dan hukuman yang sesuai. Penghargaan tidak selalu harus berupa materi, melainkan bisa berupa pengakuan atau apapun yang mampu meningkatkan motivasi dan semangat karyawan. Demikian, jika bawahan tidak memenuhi tugas, pemimpin harus memberikan teguran. 4) Menjadi contoh yang baik bagi bawahan. Hal ini diterangkan dalam Q.S Al-Baqarah: 44 sebagai berikut:

أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٤٤﴾

Artinya: “*Mengapa kamu menyuruh orang lain untuk (mengerjakan) kebajikan, sedangkan kamu melupakan dirimu sendiri, padahal kamu membaca suci (Taurat)? Tidakkah kamu berpikir?*”

Ayat ini mengajarkan bahwa seorang pemimpin tidak boleh hanya memberikan perintah dan nasihat kepada orang lain tanpa terlebih dahulu mengamalkannya dalam kehidupan pribadinya. Pemimpin yang sejati adalah yang mampu menjadi teladan melalui perbuatan dan perilakunya, bukan hanya melalui kata-kata. Konsistensi antara ucapan dan perbuatan merupakan fondasi

kepercayaan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam Islam, karena keteladanan adalah cara paling efektif untuk mempengaruhi dan membimbing orang lain menuju kebaikan.

Di dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan "amir" (yang jamaknya umara) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal (Kahfi & Darmuin, 2024). Bahkan juga di ayat Al-Quran dijelaskan bahwa manusia diturunkan di bumi ini memiliki tugas yang salah satunya yaitu menjadi khalifah (pemimpin), oleh karena itu manusia tidak bisa terlepas dari tugas dan perannya sebagai pemimpin yang minimal memimpin dirinya sendiri (Olifiansyah et al., 2020). Kemudian adapun istilah kepemimpinan dalam perspektif Islam dapat kita lihat dari Al-Qur'an. Diantara surat yang ada didalam Al-Quran yang menjelaskan tentang kepemimpinan adalah surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭ ۖ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ۝ۚ

Artinya: *"(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."*

Menurut tafsir Ayat QS. Al-Baqarah (2:30) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya tentang memilih seseorang yang ideal, tapi juga tentang memiliki visi yang jelas, integritas moral, dan kemampuan untuk menghadapi tantangan. Allah SWT menunjukkan bahwa Dia memiliki pengetahuan yang luas dan akhirnya menjadikan Adam AS sebagai khalifah, menunjukkan bahwa pemimpin transformasional harus memiliki kepercayaan diri dan kemampuan untuk mengubah dan meningkatkan situasi demi kebaikan semua orang. Kemudian terdapat tafsir yang menjelaskan bahwa "Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang di pimpinnya (H.R Al-Bukhari Muslim)". Hadist ini menjelaskan tentang sudah jelas bahwasannya setiap orang itu ialah pemimpin (Olifiansyah et al., 2020). Tidak memandang dari suku, golongan maupun ras.

2.2.3 Disiplin Kerja

2.2.3.3 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Hidayat (2024), Disiplin kerja merujuk pada tindakan individu untuk mengikuti aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan, baik yang tercantum secara tertulis maupun yang tidak. Tujuannya adalah agar proses kerja berjalan dengan efisien dan karyawan dapat mencapai tingkat prestasi yang optimal. Sikap disiplin mencerminkan rasa hormat yang dimiliki seorang pekerja terhadap aturan dan ketentuan yang berlaku di dalam sebuah organisasi. Penerapan disiplin kerja memberikan manfaat dalam membentuk perilaku karyawan agar patuh dan taat pada peraturan serta kebijakan yang ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu, penegakan disiplin kerja sangat penting untuk dilakukan dalam lingkungan organisasi (Adinda et al., 2023).

Hasibuan (2006) mendefinisikan disiplin kerja sebagai kombinasi kesadaran dan kerelaan individu dalam mematuhi regulasi organisasi serta kaidah sosial yang diterapkan. Aspek kesadaran mengacu pada perilaku individu yang dengan sukarela mengikuti semua ketentuan dan memahami kewajiban serta tanggung jawabnya, sehingga melaksanakan seluruh tugasnya dengan optimal tanpa adanya unsur pemaksaan. Sementara aspek kerelaan merujuk pada sikap, perilaku, dan tindakan seseorang yang sejalan dengan ketentuan organisasi, baik yang terdokumentasi secara formal maupun yang bersifat tidak tertulis.

Menurut Rayyan & Paryanti (2021), Disiplin kerja merupakan tindakan yang mencerminkan rasa hormat, penghargaan, kepatuhan, dan pemahaman terhadap peraturan yang dibuat oleh perusahaan, baik yang diuraikan secara tertulis maupun yang tidak. Ini merupakan langkah untuk meningkatkan kesadaran dan kesiapan individu dalam mematuhi semua ketentuan yang berlaku di lingkungan kerja. Disiplin kerja merupakan kapasitas dan sikap dalam mawas diri sendiri untuk mematuhi serangkaian ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mewujudkan sasaran yang telah ditargetkan (Jufrizen & Hadi, 2021).

Disiplin kerja merupakan suatu pendekatan yang diterapkan oleh para pemimpin untuk memastikan kepatuhan karyawan terhadap setiap kebijakan dan ketentuan yang telah ditetapkan dalam lingkungan kerja tersebut (Erika et al., 2021). Menurut Putri, et al. (2021) disiplin kerja merupakan suatu usaha dalam meningkatkan pemahaman dan kesiapan individu dalam mematuhi seluruh peraturan perusahaan serta nilai-nilai yang berlaku di lingkungan sosial tempat bekerja. Dengan kata lain, disiplin kerja bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran dan kerelaan seseorang dalam mentaati aturan-aturan dan norma-norma yang telah ditetapkan.

2.2.3.2 Faktor-faktor Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2016), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain adalah:

1. Faktor Kepemimpinan

Gaya dan pendekatan pemimpin dalam mengarahkan dan memberi contoh kepada bawahannya memengaruhi tingkat disiplin dalam organisasi.

2. Faktor System Penghargaan

Keberadaan mekanisme untuk memberikan apresiasi dan insentif kepada karyawan berprestasi dapat mendorong peningkatan disiplin kerja.

3. Faktor Kemampuan

Tingkat keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang dimiliki individu berpengaruh terhadap disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

4. Faktor Balas Jasa

Kesesuaian imbalan yang diterima karyawan, baik finansial maupun non-finansial, dapat memengaruhi tingkat kedisiplinan mereka.

5. Faktor Keadilan

Perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif dari organisasi kepada seluruh karyawan dapat meningkatkan disiplin kerja.

6. Faktor Pengawasan Melekat

Adanya sistem pengawasan dan evaluasi yang konsisten terhadap kinerja karyawan dapat membantu menegakkan disiplin.

7. Faktor Sanksi Hukuman

Keberadaan kebijakan pemberian sanksi atau hukuman yang tegas bagi pelanggaran dapat mendorong karyawan untuk lebih disiplin.

8. Faktor Ketegasan

Konsistensi dalam menerapkan aturan dan ketentuan yang berlaku secara tegas dapat meningkatkan disiplin kerja.

9. Faktor Hubungan Kemanusiaan

Membangun interaksi dan hubungan yang baik antar individu dalam organisasi dapat menciptakan lingkungan kondusif bagi disiplin kerja.

2.2.3.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2006), terdapat beberapa indikator disiplin kerja yang digunakan untuk menilai tingkat kedisiplinan tenaga kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. Absensi Tenaga Kerja

Absensi tenaga kerja merupakan indikator pertama yang menunjukkan tingkat ketidakhadiran karyawan dalam bekerja, di mana tingginya tingkat absensi dapat mengindikasikan rendahnya komitmen karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat berdampak negatif pada produktivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

2. Keterlambatan Tenaga Kerja

Keterlambatan tenaga kerja sebagai indikator kedua mencerminkan ketidakdisiplinan karyawan dalam menghargai waktu kerja yang telah ditetapkan, hal ini tidak hanya mengganggu ritme kerja individual tetapi juga dapat mempengaruhi koordinasi tim dan menghambat pencapaian target organisasi secara tepat waktu.

3. Perputaran Tenaga Kerja

Perputaran tenaga kerja atau turnover menjadi indikator ketiga yang menggambarkan tingkat pergantian karyawan dalam organisasi, di mana tingginya angka turnover dapat mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja, rendahnya loyalitas karyawan, atau permasalahan dalam manajemen sumber daya manusia yang perlu segera diatasi.

4. Seringnya Terjadi Kesalahan

Seringnya terjadi kesalahan merupakan indikator keempat yang menunjukkan rendahnya kualitas kerja dan kurangnya ketelitian karyawan dalam melaksanakan tugas, hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor seperti kurangnya pelatihan, rendahnya motivasi, atau ketidaksesuaian kompetensi dengan tuntutan pekerjaan yang dapat berdampak serius pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

5. Adanya Pemogokan

Indikator kelima yaitu adanya pemogokan menggambarkan bentuk protes kolektif dari karyawan terhadap kebijakan atau kondisi kerja yang dianggap tidak sesuai dengan harapan mereka, di mana pemogokan merupakan indikasi paling serius dari permasalahan industrial relations yang memerlukan penanganan segera dan komprehensif dari pihak manajemen.

Menurut Sadat, et al. (2020), terdapat beberapa indikator disiplin kerja sebagai berikut:

1. Karyawan patuh terhadap peraturan perusahaan

2. Karyawan memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien
3. Karyawan bertanggung jawab atas pekerjaannya
4. Karyawan memiliki jam kerja yang baik dan tingkat absensi yang minim

2.2.3.4 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Terdapat 2 jenis disiplin kerja menurut Sadat, et al. (2020) sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah upaya pencegahan yang dilakukan dengan menginspirasi karyawan agar secara sadar mematuhi dan memenuhi aturan yang berlaku. Tujuannya adalah untuk mengantisipasi dan mencegah terjadinya pelanggaran atau kesalahan dari karyawan sebelum hal tersebut terjadi.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan langkah nyata berupa penerapan konsekuensi atau sanksi terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran. Tujuannya adalah untuk memperbaiki dan memastikan bahwa perilaku serupa tidak akan terulang di kemudian hari.

2.2.3.5 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

Menurut Jufrizen (2018), disiplin kerja memiliki tujuan dan manfaat bagi karyawan. Tujuan dan manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Disiplin memiliki tujuan utama untuk memaksimalkan efisiensi dengan meminimalisir pemborosan waktu dan energi yang terbuang sia-sia.
2. Implementasi protokol kerja yang ketat bertujuan untuk memitigasi risiko deteriorasi atau absennya inventaris perusahaan oleh tindakan ceroboh dan kurang waspada dari individu dalam lingkungan kerja.
3. Dalam sebuah organisasi, penerapan disiplin kerja berperan penting untuk memelihara ketertiban dan kecepatan pelaksanaan tugas, sehingga hasil optimal dapat dicapai.
4. Bagi para karyawan, penerapan disiplin kerja akan menjadikan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan, serta meningkatkan semangat mereka dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.

2.2.3.6 Disiplin Kerja Dalam Perspektif Islam

Menurut Abdullah (2015) disiplin kerja pada karyawan tercermin dari ketaatan dalam bekerja sesuai dengan aturan-aturan dan sistem yang telah ditetapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja. Jika dilihat dari sudut pandang Islam, seorang individu yang mampu bekerja dengan disiplin berarti telah melaksanakan amanah yang diberikan oleh banyak pihak dengan baik. Sesuai dengan Al-Qur'an surah Ar Ra'd ayat 11:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُعَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

Dari ayat tersebut dijelaskan bahwa untuk mencapai kesuksesan dan perbaikan dalam karier atau pekerjaan, seorang karyawan harus terlebih dahulu mengubah sikap dan perilaku dirinya menjadi lebih disiplin dan bertanggung jawab. Disiplin kerja bukanlah sekadar kepatuhan terhadap aturan eksternal, melainkan refleksi dari perubahan internal yang dimulai dari kesadaran diri untuk menjadi lebih baik. Ketika seseorang mampu mendisiplinkan diri dalam bekerja, ia sesungguhnya sedang menjalankan sunnatullah tentang perubahan yang dimulai dari dalam diri, yang pada akhirnya akan membawa dampak positif bagi kehidupan dan kariernya.

Disiplin kerja adalah upaya untuk menegakkan peraturan dan tata tertib kerja dengan menanamkan etika serta norma kerja, mengemukakan bahwa seorang pekerja yang mempunyai komitmen terhadap agamanya, tidak akan melupakan etika serta norma kerja yang diajarkan oleh agamanya (Soleha, 2016). Dalam Al-Quran dijelaskan pada surat Al-Asr ayat 3:

إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ ۖ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya: “kecuali orang-orang yang beriman dan beramal saleh serta saling menasihati untuk kebenaran dan kesabaran.”

Dalam Al-Qur'an ditafsirkan bahwa ayat tersebut mengandung arti bahwa semua manusia rugi, kecuali orang-orang yang beriman dengan sejati dan mengerjakan kebajikan sesuai ketentuan

syariat dengan penuh keikhlasan, serta saling menasihati satu sama lain dengan baik dan bijaksana untuk memegang teguh kebenaran sebagaimana diajarkan oleh agama dan saling menasihati untuk kesabaran dalam melaksanakan kewajiban agama, menjauhi larangan, menghadapi musibah, dan menjalani kehidupan. Hal ini sejalan dengan ketika seseorang berhasil untuk menerapkan disiplin kerja karena akan tercipta suasana kerja yang tertib, aman, tenang, dan menyenangkan. Sehingga akan menunjang tercapainya produktivitas dan efisiensi kerja optimal.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Wiliandri (2015), kepuasan dalam bekerja merupakan kondisi psikologis yang mendukung atau menghambat seorang pekerja terhadap pekerjaannya dan situasi pribadinya. Faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan meliputi berbagai aspek, seperti kompensasi finansial yang diterima, peluang pertumbuhan karir, interaksi dengan sesama rekan kerja, penugasan tugas, struktur organisasi perusahaan, serta efektivitas pengawasan yang dilakukan. Kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai respon emosional dan kognitif kumulatif seorang profesional terhadap berbagai aspek tugas dan tanggung jawabnya. Sehari-hari, seorang pekerja tidak hanya bergelut dengan tugas-tugas teknis, tetapi juga harus bernavigasi melalui jaringan relasi dengan kolega dan supervisor, mematuhi protokol dan direktif korporat, memenuhi atau melampaui parameter kinerja yang ditetapkan, serta beradaptasi dengan realitas tempat kerja yang seringkali jauh dari ideal, beserta serangkaian tantangan serupa lainnya (Nabawi, 2019).

Robbins (2003) memaparkan bahwa kepuasan kerja merepresentasikan perspektif general seseorang terhadap profesionalitasnya, yang mencerminkan kesenjangan antara apresiasi yang diperoleh dengan ekspektasi imbalan yang seharusnya diterima menurut persepsi mereka. Individu dengan tingkat kepuasan profesional yang tinggi menampilkan perspektif positif terhadap tugas-tugasnya, sementara mereka yang mengalami ketidakpuasan cenderung memperlihatkan respon negatif terhadap pekerjaan. Tingkat kepuasan ini juga merepresentasikan respons emosional seseorang terhadap beragam dimensi seperti substansi pekerjaan, kompensasi finansial, peluang kemajuan karier, sistem supervisi, serta relasi dengan rekan kerja.

Menurut Bhastary (2020) Kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi yang mencerminkan sikap, perilaku, dan pandangan seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat subjektif sehingga tingkat kepuasan antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan

berbeda-beda. Kondisi kepuasan ini memberikan pengaruh terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang pekerja. Tingkat kepuasan dalam bekerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas yang menjadi harapan seorang pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu memahami langkah-langkah yang harus diambil untuk menciptakan kondisi kepuasan kerja bagi para bawahannya, sehingga mereka menjadi aset pendukung dalam mencapai tujuan organisasi. Pemikiran, perasaan, dan keinginan dimiliki oleh setiap individu yang dapat membentuk sikap mereka terhadap pekerjaan yang diemban. Prestasi kerja, dedikasi, serta kecintaan mereka terhadap tanggung jawab yang diberikan akan ditentukan oleh sikap ini.

Menurut Bahri & Nisa (2017) kepuasan kerja adalah kondisi kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan yang menimbulkan suatu keadaan emosional yang positif dan dilandasi oleh kecintaan yang mendalam terhadap pekerjaan yang ditekuni. Keadaan ini tercermin dari semangat kerja yang tinggi, ketaatan terhadap aturan, serta pencapaian prestasi dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang positif atau negatif dirasakan seseorang terkait dengan pekerjaan yang diembannya. Karyawan yang mengalami keadaan emosional yang menyenangkan dalam pekerjaannya akan memberikan dampak yang baik pula terhadap kinerjanya. Mempertimbangkan hal tersebut, keadaan emosional yang menyenangkan dalam bekerja menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kualitas kinerja seorang pekerja (Sari & Hadijah, 2016).

2.2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sunarta (2019), terdapat dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Faktor tersebut adalah faktor eksternal dan internal, sebagai berikut:

1. Faktor eksternal

- a) Gaji

Upah finansial yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan.

- b) Kondisi kerja

Lingkungan fisik tempat karyawan bekerja, seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, dan fasilitas yang tersedia.

- c) Kebijakan dan administrasi

Pedoman dan proses pengelolaan aturan-aturan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

d) Pengawasan

Proses monitoring dan evaluasi kinerja karyawan oleh atasan atau supervisor.

e) Teknis

Kemampuan teknis yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

f) Hubungan antar pribadi

Interaksi dan relasi yang timbul antar sesama karyawan ataupun atasan.

g) Prestasi

Pencapaian atau hasil kerja yang diperoleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

h) Apresiasi

Penghargaan yang diberikan atas pencapaian atau kontribusi karyawan.

i) Penghargaan

Reward atau imbalan yang diterima karyawan atas kinerjanya, seperti bonus, promosi, atau penghargaan lainnya.

j) Promosi

Peningkatan jabatan atau posisi karyawan ke level yang lebih tinggi di dalam organisasi.

k) Pekerjaan itu sendiri

Tugas, tanggung jawab, dan tantangan yang terkandung dalam pekerjaan yang dilakukan.

l) Tanggung jawab

Tingkat akuntabilitas atau pertanggungjawaban karyawan atas pekerjaannya.

m) Komunikasi

Proses penyampaian informasi dan interaksi yang terjadi di lingkungan kerja.

n) Informasi

Ketersediaan dan akses terhadap data atau keterangan yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

2. Faktor Internal

1. Persepsi

Sudut pandang atau interpretasi individu tentang keadaan di lingkungan pekerjaannya yang dapat berdampak pada rasa puas dalam bekerja.

2. Emosi

Emosi atau perasaan yang dialami karyawan dalam bekerja, seperti senang, bosan, marah, atau frustrasi, dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerjanya. Emosi positif cenderung meningkatkan kepuasan, sedangkan emosi negatif dapat menurunkan kepuasan kerja.

2.2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003) dalam (Aoliso & Lao, 2018) kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh 5 indikator, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Hal ini mencerminkan bagaimana karyawan memandang karakteristik dan substansi dari pekerjaan yang dilakukan, termasuk tingkat tantangan, keragaman tugas, otonomi dalam pengambilan keputusan, dan kesempatan untuk menggunakan keterampilan serta kemampuan yang dimiliki.

2. Gaji/Upah

Gaji mencerminkan tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi finansial yang diterima, dimana kesesuaian gaji dengan beban kerja, keadilan dalam sistem penggajian, dan kemampuan gaji dalam memenuhi kebutuhan hidup menjadi faktor penting yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

3. Promosi

Promosi menggambarkan kepuasan karyawan terhadap kesempatan pengembangan karir dalam organisasi, dimana kejelasan jalur karir, keadilan dalam sistem promosi, dan kesempatan untuk pertumbuhan profesional menjadi aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja.

4. Supervisi

Supervisi menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap kualitas pengawasan dan dukungan yang diterima dari atasan langsung, termasuk gaya kepemimpinan,

kemampuan teknis supervisor, kemampuan dalam memberikan arahan dan umpan balik, serta kemampuan dalam membangun hubungan kerja yang positif.

5. Rekan Kerja

Hal ini berkaitan dengan kualitas interaksi dan hubungan interpersonal dengan sesama karyawan, dimana dukungan sosial, kerja sama tim, dan suasana kerja yang harmonis menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendukung kepuasan kerja.

Menurut Putri, et al. (2023) terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut:

1. Pekerjaan

Merujuk pada tugas-tugas dan kewajiban yang dilaksanakan oleh karyawan untuk perusahaan sebagai bagian dari peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan terhadap aktivitas dan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan sehari-hari.

2. Upah

Mengacu pada bagian imbalan finansial yang diterima karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan upaya mereka dalam bekerja. Aspek ini mencakup sejauh mana karyawan puas dengan skala gaji dan tunjangan yang ditawarkan oleh organisasi sebagai balasan atas kinerja dan tenaga yang mereka berikan.

3. Pengawas

Menggambarkan individu yang memiliki otoritas dan tanggung jawab dalam mengawasi, mengarahkan, dan memimpin anggota tim atau bawahan secara langsung. Hal ini mencerminkan bagaimana interaksi antara atasan dan bawahan, serta gaya bimbingan dan kepemimpinan yang diterapkan, dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

4. Rekan Kerja

Merujuk pada individu-individu yang bekerja bersama atau berkolaborasi dengan karyawan di lingkungan kerja yang sama. Aspek ini berkaitan dengan sejauh mana hubungan dan interaksi dengan rekan kerja dapat memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.2.4.4 Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Saputro (2015) terdapat empat strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja, antara lain:

1. Penerapan strategi penggajian yang tepat dapat menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Rasa puas tersendiri dapat ditimbulkan oleh pemberian insentif, baik secara finansial maupun non-finansial, karena karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan diapresiasi oleh perusahaan.
2. Peningkatan kepuasan kerja dapat didukung oleh kesempatan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan untuk mengembangkan karir dan mendapatkan promosi jabatan. Adanya peluang untuk meningkatkan posisi atau dipromosikan mendorong rasa puas dalam bekerja karena karyawan merasa bahwa keterampilan dan usaha mereka dihargai, serta memiliki prospek untuk maju dalam karir.
3. Kondisi kerja yang mendukung dapat menjamin terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan. Suasana di tempat kerja yang ramah, sikap positif antara karyawan dan atasan, serta kondisi fisik yang memadai akan membuat karyawan merasa betah dan puas berada di lingkungan kerjanya.
4. Sistem penggajian yang adil, tidak meragukan, dan sesuai dengan harapan karyawan dapat mewujudkan kepuasan kerja. Kepuasan akan diwujudkan oleh upah yang diberikan jika didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan yang berlaku di lingkungan sekitar. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan upah yang pantas sesuai dengan kontribusi dan kemampuan mereka, maka kepuasan kerja mereka akan meningkat.

Menurut Setiyati & Hikmawati (2020) ada tiga tanggung jawab seorang pemimpin dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja, antara lain:

1. Menetapkan cakupan dan ruang lingkup tugas yang harus dilakukan oleh karyawan yang menjadi bawahan.

Strategi ini bertujuan untuk memberikan kejelasan dan pemahaman yang sama antara atasan dan bawahan tentang tanggung jawab dan ekspektasi pekerjaan. Dengan adanya batasan yang jelas, karyawan dapat mengetahui tugas dan kewajiban mereka secara spesifik, sehingga dapat menghindari ambiguitas dan konflik peran. Hal ini dapat

- meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan rasa keadilan dan kepastian mengenai apa yang harus dilakukan.
2. Menyiapkan dan mengakomodasi segala perlengkapan atau peralatan yang dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan karyawan.
Strategi ini melibatkan pemenuhan kebutuhan sumber daya yang diperlukan karyawan agar dapat bekerja dengan optimal. Dengan tersedianya fasilitas, peralatan, dan sumber daya yang memadai, karyawan dapat melaksanakan tugas dengan lebih mudah dan efisien. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karena mengurangi frustrasi dan hambatan dalam bekerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
 3. Menentukan dan menerapkan metode yang paling efektif untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan.
Strategi ini melibatkan upaya untuk memotivasi karyawan melalui berbagai cara, seperti pengakuan atas prestasi, umpan balik yang konstruktif, peluang pengembangan karir, atau insentif yang sesuai. Dengan memilih pendekatan motivasi yang tepat, atasan dapat meningkatkan semangat, antusiasme, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

2.2.4.5 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Wiliandri (2015), terdapat beberapa metode untuk mengukur kepuasan kerja, baik dari segi analisis statistik maupun dari segi pengumpulan datanya. Beberapa pendekatan dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja dapat dipandang sebagai konsep yang bersifat menyeluruh (*global*), sebagai konsep yang bersifat permukaan (*surface*), dan sebagai fungsi dari terpenuhinya kebutuhan individu dalam bekerja. Berikut penjelasannya:

1. Kepuasan kerja sebagai konsep global
Terdapat pendekatan yang mengonseptualisasikan kepuasan kerja sebagai suatu konstruk unidimensional, di mana kepuasan kerja dipandang sebagai suatu ringkasan psikologis dari seluruh aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai oleh individu dalam suatu jabatan. Pengukuran kepuasan kerja dengan pendekatan ini dilakukan melalui penggunaan kuesioner dengan satu pertanyaan (soal) saja. Metode pengukuran

kepuasan kerja menggunakan kuesioner satu pertanyaan memiliki beberapa keunggulan, antara lain tidak memerlukan biaya pengembangan yang signifikan dan mudah dipahami oleh responden. Selain itu, cara ini relatif cepat, mudah diimplementasikan, dan mudah dalam proses penilaian. Kuesioner satu pertanyaan memberikan ruang yang cukup luas bagi interpretasi pribadi responden terhadap pertanyaan yang diajukan. Responden akan memberikan jawaban berdasarkan persepsi mereka terhadap berbagai aspek seperti gaji, karakteristik pekerjaan, suasana sosial organisasi, dan faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

2. Kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan

Pendekatan ini memandang kepuasan kerja sebagai sebuah konsep yang memiliki berbagai aspek atau komponen. Pendekatan ini beranggapan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap situasi kerja yang berbeda-beda dapat bervariasi secara independen dan harus diukur secara terpisah. Beberapa komponen atau aspek kepuasan kerja yang dapat dievaluasi meliputi beban kerja, rasa aman dalam pekerjaan, kompetensi yang dimiliki, kondisi lingkungan kerja, status dan prestise yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat dilihat dari aspek kecocokan dengan rekan kerja, kebijakan penilaian kinerja yang diterapkan entitas bisnis, strategi manajerial yang diterapkan, dinamika hierarkis antara pemimpin dan subordinat, derajat independensi serta akuntabilitas dalam peran profesional, ruang untuk mengaplikasikan expertise dan kompetensi, serta jalur-jalur untuk akselerasi karir dan peningkatan kapasitas personal.

3. Kepuasan kerja sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi

Ini adalah pendekatan yang dikembangkan oleh Porter untuk mengukur kepuasan kerja tanpa premis bahwa setiap individu dalam suatu organisasi merespons secara homogen terhadap elemen-elemen spesifik dari iklim profesional mereka. Instrumen evaluatif Porter, yang berakar pada kerangka teoretis hierarki kebutuhan, mengandung lima belas item interogatif yang menggali spektrum kebutuhan manusia, meliputi aspek sekuritas psikologis, rekognisi, determinasi diri, afiliasi komunal, dan realisasi potensi intrinsik. Responden menjawab tiga pertanyaan untuk setiap kebutuhan: (1) Kondisi saat ini, (2) Kondisi yang seharusnya, (3) Tingkat kepentingan. Kepuasan kerja diukur dari selisih antara kondisi saat ini dan kondisi yang seharusnya, semakin kecil selisihnya semakin

besar kepuasannya. Nilai terpisah dihitung untuk setiap kategori kebutuhan. Pertanyaan tentang kepentingan memberikan ukuran kekuatan relatif masing-masing kebutuhan bagi responden.

2.2.4.6 Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, bentuk ibadah kepada Allah SWT dianggap sebagai bekerja. Oleh karena itu, puncak kesempurnaan yang dapat dicapai oleh seorang pegawai Muslim dalam menjalankan tugasnya adalah saat ia merasa hadirnya Allah dan melaksanakan pekerjaannya seakan-akan dipantau secara langsung oleh-Nya. Apabila tingkatan tersebut belum dapat dicapai, setidaknya ia harus memiliki keyakinan bahwa setiap tindakannya dalam bekerja tidak luput dari pengawasan Allah. Motivasi utama seorang Muslim dalam menjalankan tugasnya adalah untuk mencari ridha Allah SWT. Namun, ridha Allah tidak akan tercapai kecuali jika individu tersebut menjalankan pekerjaannya dengan baik dan secara profesional sesuai dengan prinsip-prinsip yang ditetapkan dalam ajaran Islam (Muayyad, 2016). Kepuasan kerja dalam islam dengan mengharap ridha Allah disebutkan dalam Q.S At-Taubah ayat 59:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ
وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ ﴿٥٩﴾

Artinya: “Seandainya mereka benar-benar rida dengan apa yang diberikan kepada mereka oleh Allah dan Rasul-Nya, dan berkata, “Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya, dan (demikian pula) Rasul-Nya. Sesungguhnya kami adalah orang-orang yang selalu hanya berharap kepada Allah”.

Menurut tafsir Al Qurtubi ayat ini mengajarkan konsep kepuasan kerja yang sejati bagi seorang Muslim, yaitu sikap rida dan bersyukur atas apa yang telah diberikan Allah SWT melalui pekerjaan dan rezeki yang diperoleh. Kepuasan kerja dalam Islam bukan semata-mata diukur dari pencapaian materi atau posisi, melainkan dari keikhlasan dalam menerima dan menjalankan amanah pekerjaan sebagai bentuk karunia Allah.

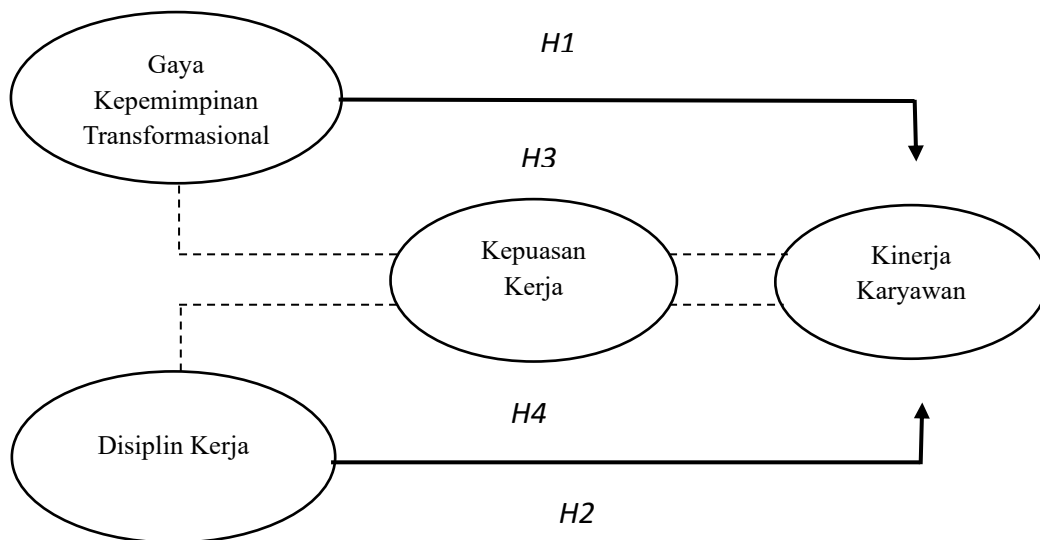
Selain itu, dalam islam juga terdapat tingkat kepuasan yang berbeda, hal ini bergantung terhadap persepsi masing-masing individu serta keinginannya (Hertato et al., 2021). Hal ini juga disebutkan disebutkan dalam QS An Nisa ayat 32:

وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ ۚ لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا اكْتَسَبُوا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا اكْتَسَبْنَ ۚ وَسَأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا ﴿٣٢﴾

Artinya: “Janganlah kamu berangan-angan (iri hati) terhadap apa yang telah dilebihkan Allah kepada sebagian kamu atas sebagian yang lain. Bagi laki-laki ada bagian dari apa yang mereka usahakan dan bagi perempuan (pun) ada bagian dari apa yang mereka usahakan. Mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mengetahui segala sesuatu”.

Menurut Tafsir, ayat tersebut menjelaskan bahwa orang yang beriman tidak boleh merasa iri hati terhadap orang lain yang memperoleh karunia lebih banyak dari Allah. Allah SWT sesungguhnya telah menentukan dan mengatur alam ini sedemikian rupa, sehingga ada manusia yang dilebihkan dan diberi keistimewaan oleh Allah.

2.3 Kerangka Konseptual



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan Pawerangi dan tim (2023) mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Lasinrang, Pinrang. Metodologi penelitian menggunakan pendekatan deskriptif dan kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif yang nyata terhadap kinerja perawat, sedangkan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan. Kesimpulannya, penerapan kepemimpinan transformasional yang tepat dapat meningkatkan kinerja perawat, sementara tingkat kepuasan kerja tidak berdampak berarti dalam situasi ini. Temuan ini menekankan pentingnya peran pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai kinerja optimal di rumah sakit.

Sukerti & Sudianing (2023) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Strategi kepemimpinan yang inklusif, inspiratif, dan membangkitkan rasa percaya diri serta potensi intelektual guru ternyata efektif dalam meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik guru. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan transformasional dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah lainnya dalam meningkatkan kinerja guru di institusi pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini menguatkan argumen bahwa gaya kepemimpinan dan sikap yang ditunjukkan seseorang dalam upayanya mempengaruhi perilaku orang lain, dan cara pemimpin berinteraksi dengan bawahannya dapat berdampak pada tingkat keberhasilan bawahannya dalam mencapai prestasi.

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Hidayat, et al. (2024) ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki efek yang terukur terhadap kinerja para karyawan. Mereka mengungkapkan bahwa kesimpulan ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pola kepemimpinan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap produktivitas para karyawan dalam konteks lingkungan kerja tersebut. Varian dalam gaya kepemimpinan, baik itu perubahan yang positif maupun negatif, tidak memberikan pengaruh yang mencolok terhadap perbaikan performa para karyawan dalam struktur organisasi tersebut.

Kemudian terdapat teori yang diungkapkan oleh Bass & Avolio (1990) dalam Kuswaerri (2016), ciri-ciri lain pemimpin transformasional adalah, senantiasa merangkul hambatan atau halangan yang terdapat dalam organisasi; suka berbagi kekuasaan kepada pengikut-pengikut; melatih, menasehati dan memberi jawaban untuk kemajuan organisasi dan berkembangnya

karir pengikut-pengikutnya; dan berusaha memperhitungkan tahap keperluan dan kemauan pengikut-pengikut supaya lebih bertanggung jawab.

Berdasarkan penelitian terdahulu serta teori gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1990), maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2.4.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

SL dan Baharuddin (2023) melakukan studi tentang bagaimana disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara pencapaian kinerja seseorang dengan seberapa patuh mereka terhadap aturan dan ketentuan yang diterapkan di tempat kerja. Semakin konsisten individu tersebut dalam menunjukkan sikap disiplin, maka produktivitas dan hasil kerjanya cenderung lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya komitmen untuk taat pada aturan dapat menurunkan kualitas kinerja yang dihasilkan. Disiplin kerja mencerminkan kesiapan individu untuk secara sukarela mematuhi segala ketentuan dan melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin tanpa paksaan atau tekanan dari pihak lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang artinya disiplin kerja memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja pegawai.

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Wau, et al. (2021) mengungkapkan bahwa disiplin kerja dengan mematuhi segala peraturan dan norma yang ditetapkan dalam lingkungan perusahaan, menunjukkan sikap kepatuhan dan kesadaran diri. Aspek kedisiplinan memiliki peran penting bagi organisasi, karena apabila dijalankan secara konsisten oleh sebagian besar pegawai, maka diharapkan dapat mendorong pelaksanaan pekerjaan yang lebih efektif dan mencapai tujuan dengan maksimal. Dampak yang penting terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh hasil penelitian tersebut, di mana pencapaian tujuan yang telah direncanakan oleh perusahaan dalam strukturnya dapat dipercepat oleh tingkat disiplin kerja yang tinggi.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan Tannady (2022) menemukan hasil bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurutnya disiplin kerja dapat dibentuk dari berbagai hal termasuk rutinitas harian dan aktivitas yang dilakukan. Pada temuannya disebutkan bahwa karyawan dapat mengatur disiplin kerja agar tidak masuk kedalam urusan pekerjaan yang dapat merusak kinerja karyawan itu sendiri.

Singodimenjo seperti dikutip Sutrisno (2011) menjelaskan disiplin sebagai sikap kerelaan dan kesediaan individu untuk memenuhi dan mengikuti norma serta peraturan yang berlaku di lingkungannya. Pandangan ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan Hasibuan (2014) yang mendefinisikan disiplin kerja sebagai bentuk kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi seluruh ketentuan organisasi dan norma sosial yang diterapkan.

Berdasarkan teori disiplin kerja yang dikemukakan oleh Singodimenjo dalam Sutrisno (2011) dan Hasibuan (2014), serta hasil penelitian terdahulu, dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H2: Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2.4.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Putra, et al. (2023) menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian mengungkapkan bahwa faktor budaya organisasi tidak memiliki dampak nyata terhadap tingkat kepuasan kerja, sementara aspek motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional terbukti secara bermakna mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi karyawan. Penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap pencapaian kinerja karyawan. Temuan ini menekankan peran utama dari gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Romlah & Widyastuti (2024) menganalisis keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana ketiga variabel tersebut berinteraksi dan memengaruhi kinerja, serta peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, variabel motivasi tidak menunjukkan pengaruh yang sama. Hal menarik yang terungkap adalah peran kepuasan kerja terbukti menjadi mediator efektif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, namun tidak berhasil memediasi hubungan

antara gaya kepemimpinan transformasional maupun faktor motivasi terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

2.4.4 Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Temuan penelitian oleh Al Hafizh, et al. (2022) mengkaji hubungan antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di CV. Tiga Berlian. Dalam kajian ini, kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja memberikan hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja lebih besar dibandingkan pengaruh langsung, sehingga semakin tinggi motivasi dan disiplin kerja, semakin tinggi pula kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Damanik, et al. (2024) mengkaji bagaimana disiplin kerja dan motivasi kerja mempengaruhi hasil kinerja karyawan bukan medis di RSUD Kumpulan Pane Tebing Tinggi. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dari hasil penelitian terungkap bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja memberikan dampak nyata terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berperan penting sebagai variabel penghubung antara disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti ketika karyawan memiliki tingkat kedisiplinan dan motivasi kerja yang tinggi, maka tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat yang kemudian membuat hasil kerja mereka menjadi lebih baik. Berdasarkan penelitian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif, Metodologi ini adalah pendekatan penelitian yang mengubah konsep teori menjadi angka-angka, kemudian menganalisisnya menggunakan perhitungan statistik untuk membuktikan kebenaran teori. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang didasari oleh filsafat positivisme yang menekankan fenomena-fenomena obyektif dan dikaji secara kuantitatif (Hermawan, 2019). Menurut Djollong (2009) pendekatan kuantitatif, dipercayai suatu paradigma bahwa setiap kejadian/fenomena sosial mengandung unsur-unsur spesifik yang berbeda-beda dan boleh berubah. Unsur-unsur tersebut dinamakan sebagai variabel. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuisioner sebagai alat ukur, yang mana data diperoleh dari jawaban karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan.

Berdasarkan sasaran penelitian yang telah ditetapkan, metode penelitian eksplanatif (explanatory research) diadopsi oleh penelitian ini untuk menguji keterkaitan antara variabel yang diajukan dalam hipotesis. Hipotesis harus diuji dengan metode statistik untuk mendapatkan keputusan signifikansi penerimaan atau penolakan pandangan yang dikemukakan dalam hipotesis kajian (Yam & Taufik, 2021). Terdapat lima variabel pada penelitian ini, yaitu variabel bebas (*independent*): Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja, Variabel terikat (*dependent*): Kinerja Karyawan Gen Z dan mediasi (*intervening*): Kepuasan Kerja. Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan gen z melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Or Traffic.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Or Traffic, sebuah usaha di bidang kuliner yang menyajikan berbagai jenis kopi dan makanan ringan. Caffe ini terletak di Jl. Raya Sengkaling No.234, Sengkaling, Mulyoagung, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur. Lokasi Or Traffic (caffe) ini cukup strategis karena berada di pinggir jalan raya yang sering dilalui oleh masyarakat sekitar maupun pengendara yang melintas.

Beberapa pertimbangan mendasari pemilihan Or Traffic (caffe) sebagai lokasi penelitian. Pertama, caffe ini merupakan salah satu usaha kopi yang cukup populer di wilayah Malang, sehingga dapat mewakili kondisi usaha sejenis di daerah tersebut. Kedua, Or Traffic (caffe) memiliki konsep yang unik dengan mengusung tema industrial modern, sehingga menarik untuk diteliti lebih lanjut. Ketiga, sasaran objek penelitian adalah gen z yang merupakan karyawan dari caffe tersebut. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor di atas, pemilihan Or Traffic sebagai lokasi penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengelolaan dan strategi pemasaran usaha kuliner khususnya di wilayah Malang.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi merujuk pada semua elemen dalam suatu penelitian yang memiliki ciri-ciri dan karakteristik tertentu, termasuk objek dan subjek. Secara umum, populasi mencakup semua anggota suatu kelompok, entah itu manusia, hewan, peristiwa, atau benda, yang tersusun secara teratur di satu tempat dan menjadi fokus dari kesimpulan akhir penelitian (Amin, et al. 2023). Adapun populasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan Or Traffic yang berjumlah 56 orang.

Sampel merupakan sebagian dari keseluruhan populasi yang dipilih dan dikaji untuk menjadi perwakilan bagi keseluruhan populasi tersebut. Menurut Rumina (2024) sampel merupakan perwakilan atau sebahagian dari populasi yang mempunyai sifat dan ciri-ciri yang serupa yang dapat menggambarkan dan merepresentasikan keseluruhan populasi yang dikaji. Sampel yang baik harus dapat menggambarkan seluruh karakteristik yang ada pada populasinya. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Or Traffic yang berjumlah 56 orang.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel merupakan metode yang digunakan untuk memilih sebagian individu atau objek dari populasi yang lebih besar untuk dilibatkan dalam sebuah penelitian atau studi. Menurut Sugiyono dalam Rohman & Ichsan (2021) teknik penarikan sampel akan diikutsertakan dalam sebuah kajian ilmiah melibatkan berbagai metode pengambilan sampel. Beragam pendekatan dapat diaplikasikan untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ilmiah. Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Non Probabilitas Sampling, di mana dalam metode ini, proses pemilihan subjek penelitian bagi

peluang yang sama setiap anggota populasi tidak diberikan (Pangestu Subaggyo dan Djarwanto, 2018). Tepatnya jenis pengambilan sampling yang digunakan yaitu Sampling Jenuh, teknik ini digunakan sebagai penentuan sampel karena semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Asari et al., 2023). Pada pendekatan ini, tidak semua individu dalam populasi memiliki kesempatan yang setara untuk diikutsertakan dalam kelompok sampel. Oleh karena itu, penelitian ini menerapkan metode sampel jenuh yang digunakan sebagai teknik pengambilan sampel di mana semua anggota populasi terlibat sebagai sampel dalam penelitian.

3.5 Data dan Jenis Data

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah sumber informasi utama dalam sebuah kajian ilmiah yang diperoleh secara langsung dari asal muasalnya, meliputi wawancara, survei opini dari individu atau kelompok, juga dapat dihasilkan melalui pengamatan terhadap suatu objek, peristiwa, atau uji coba. Kelebihan data primer adalah kemampuannya untuk menunjukkan kebenaran berdasarkan apa yang langsung diamati dan didengar oleh peneliti, sehingga mengurangi potensi informasi yang tidak benar dan kesalahan dari sumber fenomena yang diteliti. Namun, kelemahan dari data primer yaitu membutuhkan periode waktu yang relatif panjang serta mengharuskan alokasi dana yang cukup besar dalam proses pengumpulannya (Setiawan, 2021).

Adapun sumber data pada penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada seluruh karyawan OR Traffic yang bertindak sebagai partisipan studi.

3.5.2 Data Sekunder

Dalam penelitian, peneliti memperoleh data sekunder sebagai sumber informasi tambahan melalui media perantara seperti buku, catatan, dokumen yang sudah ada, atau arsip yang bisa dipublikasikan atau tidak secara umum. Penggunaan data sekunder memiliki keuntungan dalam hal waktu dan biaya yang diperlukan untuk mengidentifikasi masalah dan mengevaluasi data cenderung lebih rendah dibandingkan dengan proses pengumpulan data primer. Namun, kelemahan data sekunder muncul jika sumber data mengandung kesalahan, sudah tidak *up-to-date*, atau tidak relevan, yang dapat mempengaruhi hasil penelitian (Setiawan, 2021).

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara memperoleh informasi atau bukti yang dapat digunakan sebagai landasan penelitian dengan menggunakan perangkat atau sarana untuk

mengumpulkan data. Proses ini bertujuan mengumpulkan fakta atau bahan nyata yang akan menjadi dasar dalam melakukan kajian (Herdayati & Syahrial, 2019). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

1. Kuesioner

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menyajikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada partisipan penelitian disebut sebagai kuesioner atau angket. Instrumen ini merupakan sarana untuk mengumpulkan informasi dengan meminta responden mengisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, yang kemudian akan dianalisis untuk memperoleh data yang dibutuhkan (Herlina, 2019). Oleh karena itu, penyusunan pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner harus dilakukan dengan cermat dan jelas agar dapat menghasilkan informasi yang relevan dan sesuai dengan tujuan penelitian.

2. Observasi

Observasi adalah metode untuk mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap perilaku atau aktivitas dalam situasi tertentu. Proses ini melibatkan pencatatan secara sistematis atas kejadian-kejadian yang terjadi, serta pemberian makna atau interpretasi terhadap peristiwa yang diamati. Melalui observasi, peneliti dapat memperoleh informasi secara langsung dari subjek atau objek yang diteliti, sehingga data yang diperoleh lebih akurat dan terpercaya (Ni'matuzahroh & Prasetyaningrum, 2018). Observasi ini dilakukan secara langsung di OR Traffic dengan tujuan untuk memahami dan mendapatkan Gambaran mengenai suasana lingkungan kerja, proses kerja, semangat kerja karyawan, dan aspek-aspek lainnya.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Dalam melakukan penelitian, sangatlah penting untuk mendefinisikan variabel-variabel yang akan diteliti secara operasional. Tujuannya adalah untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman atau kekeliruan dalam memaknai serta menginterpretasikan maksud dari penelitian ini. Oleh karena itu, penulis perlu menegaskan dan menjelaskan istilah-istilah yang digunakan dalam penelitian dengan jelas sebagai berikut:

1. Variabel Dependen (*dependent variable*) merupakan aspek yang muncul sebagai konsekuensi atau dampak dari keberadaan variabel independen.

2. Variabel Independent (*Independent variable*) merupakan variabel yang bertindak sebagai pemicu atau memiliki potensi berdasarkan teori untuk memberikan pengaruh terhadap variabel lainnya.
3. Variabel Intervening (*intervening variable*) merupakan variabel yang menjadi antara atau penyelang di antara hubungan variabel bebas dan tak bebas, sehingga variabel bebas tidak secara langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel terikat (Ulfa, 2021).

Penelitian ini melibatkan 3 variabel yang berbeda, yaitu variabel terikat (*dependent/Y*), variabel perantara (*intervening/Z*), dan variabel bebas (*independent/X*). Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, sementara variabel perantara berperan sebagai penghubung antara variabel terikat dan variabel bebas. Di sisi lain, variabel bebas adalah variabel yang memberikan pengaruh terhadap variabel terikat. Dengan kata lain, variabel bebas memengaruhi variabel terikat, baik secara langsung maupun melalui peran variabel perantara sebagai variabel penghubung.

Adapun identifikasi dari variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel dependen: Kinerja Karyawan (Y)
- b. Variabel Intervening : Kepuasan Kerja (Z)
- c. Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2)

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	1. Individual Consideration	a. Pimpinan memperhatikan kebutuhan pengembangan karir setiap karyawan	Bass dan Avolio (1994) dalam Tintami et al; 2012
		b. Pimpinan memberikan saran yang membangun untuk pengembangan diri karyawan	
		c. Pimpinan mendengarkan dengan penuh	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		perhatian ketika karyawan menyampaikan keluhan	
		d. Pimpinan memahami kekuatan dan kelemahan setiap karyawan	
	2. Inspirational Motivation	a. Pimpinan menyampaikan visi masa depan organisasi dengan antusias	
		b. Pimpinan membangun optimisme tim dalam menghadapi tantangan	
		c. Pimpinan mampu membangkitkan semangat tim dalam mencapai tujuan	
		d. Pimpinan memberikan penjelasan yang jelas tentang makna dari setiap tugas	
		e. Pimpinan mengkomunikasikan harapan-harapan positif tentang pencapaian tim	
	3. Intellectual Stimulation	a. Pimpinan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah	
		b. Pimpinan terbuka terhadap ide-ide baru dari karyawan	
		c. Pimpinan mengajak karyawan untuk	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		melihat masalah dari berbagai sudut pandang	
		d. Pimpinan mendorong karyawan untuk mencoba pendekatan baru dalam bekerja	
	4. Idealized Influence dari pemimpin	a. Pimpinan memberikan contoh perilaku yang baik kepada bawahan	
		b. Pimpinan konsisten antara ucapan dan tindakan	
		c. Pimpinan mampu membangun kepercayaan bawahan	
		d. Pimpinan bertanggung jawab atas setiap keputusan yang diambil	
Disiplin Kerja (X2)	1. Absensi Tenaga Kerja	a. Saya selalu hadir di tempat kerja sesuai jadwal yang ditentukan	Hasibuan: 2006
		b. Saya tidak pernah absen tanpa alasan yang jelas	
		c. Saya selalu memberikan pemberitahuan jika berhalangan hadir	
		d. Saya memiliki catatan kehadiran yang baik sepanjang tahun	
	2. Keterlambatan Tenaga Kerja	a. Saya datang ke tempat kerja tepat waktu setiap hari	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		b. Saya memulai pekerjaan segera setelah tiba	
		c. Saya kembali dari istirahat sesuai dengan waktu yang ditentukan	
	3. Perputaran Tenaga Kerja	a. Saya memiliki komitmen jangka panjang untuk bekerja di tempat kerja saya saat ini	
		b. Saya tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain	
		c. Saya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan	
		d. Saya merasa puas dengan kondisi kerja saat ini	
	4. Seringnya Terjadi Kesalahan	a. Saya mengikuti prosedur kerja dengan teliti	
		b. Saya segera memperbaiki kesalahan ketika ditemukan	
		c. Saya belajar dari kesalahan untuk meningkatkan kualitas kerja	
	5. Adanya Pemogokan	a. Saya menyelesaikan perselisihan kerja melalui solusi yang tepat	
		b. Saya tidak pernah terlibat dalam aksi mogok kerja	
		c. Saya menggunakan cara-cara konstruktif dalam	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja Karyawan (Y)		menyampaikan keluhan	
		d. Saya mendukung dialog antara karyawan dan manajemen	
		e. Saya mematuhi peraturan perusahaan dalam menyelesaikan konflik	
	1. Kualitas Kerja	a. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan tugas dan standar kerja yang telah ditetapkan	Mangkunegara: 2015
		b. Ketercapaian kualitas hasil kerja dengan target yang ditetapkan	
		c. Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan	
		d. Kerapihan dalam melaksanakan pekerjaan	
	2. Kuantitas Kerja	a. Kesesuaian jumlah hasil kerja dengan target yang ditetapkan	
		b. Banyaknya jumlah hasil kerja yang diselesaikan melebihi target	
		c. Penggunaan waktu bekerja secara efektif dan efisien	
		d. Pekerjaan selesai tepat waktu	
	3. Dapat Tidaknya Diandalkan	a. Karyawan menunjukkan komitmen yang tinggi dalam bekerja	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		b. Karyawan tidak menunggu instruksi untuk memulai suatu pekerjaan	
		c. Karyawan memahami dan menerapkan standar operasional perusahaan	
	4. Sikap	a. Karyawan berkoordinasi dengan baik dengan rekan kerja	
		b. Karyawan bersedia membantu rekan yang membutuhkan	
		c. Karyawan terlibat aktif dalam kegiatan tim	
Kepuasan Kerja (Z)	1. Pekerjaan	a. Peluang untuk mengembangkan keterampilan baru	Robbins: 2003 dalam Aoliso & Lao:2018
		b. Kesesuaian tugas dengan kemampuan dan minat	
	2. Upah	a. Kesesuaian gaji dengan tanggung jawab pekerjaan	
		b. Keadilan sistem penggajian dan tunjangan	
	3. Promosi	a. Kemungkinan dan peluang untuk kemajuan karir dan pengembangan	
	4. Pengawasan	a. Pemberian umpan balik dan evaluasi kinerja yang konstruktif	
		b. Dukungan untuk pengembangan karir dan pelatihan	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	5. Rekan Kerja	a. Saling menghargai dan menghormati perbedaan individu	
		b. Lingkungan kerja yang inklusif dan bebas dari diskriminasi	

3.8 Skala Pengukuran

Dalam pengolahan dan analisis data, karakteristik dasar dari skala pengukuran yang digunakan merupakan pertimbangan penting. Pemilihan operasi matematika dan alat statistik yang diterapkan pada data harus disesuaikan dengan skala pengukuran tersebut. Kesimpulan yang bias dan tidak akurat atau relevan dapat diakibatkan oleh ketidaksesuaian antara skala pengukuran dengan operasi matematika atau alat statistik yang digunakan (Junaidi, 2015).

Terdapat empat skala pengukuran yang dapat digunakan dalam uji statistika, yaitu: nominal, ordinal, interval, dan rasio. Adapun pada penelitian yang dilakukan, penulis menggunakan skala pengukuran ordinal. Skala ordinal merupakan skala pengukuran yang mengungkapkan peringkat atau urutan pada setiap kategori yang ada. Jarak atau interval antara kategori tidak perlu sama. Tingkat yang lebih tinggi dari skala ini dibandingkan dengan skala nominal, karena tidak hanya menunjukkan kategori saja, tetapi juga mengungkapkan urutan peringkat. Dalam skala ordinal, objek atau kategori diatur berdasarkan tingkatan dari yang terendah ke yang tertinggi atau sebaliknya. Karakteristik utama skala ordinal meliputi:

1. Kategori data saling terpisah.
2. Kategori data ditentukan berdasarkan jumlah karakteristik spesifik yang dimilikinya.
3. Kategori data dapat diurutkan sesuai dengan besarnya karakteristik yang dimiliki.

Kategori data dapat diurutkan berdasarkan besarnya karakteristik yang dimiliki.

Simbol angka yang didapatkan dari proses pengukuran tidak sekedar menampilkan perbedaan, namun juga mencerminkan rangkaian atau peringkat objek yang diukur berdasarkan kriteria tertentu. Contohnya, tingkat kepuasan konsumen terhadap suatu produk dapat dinyatakan dengan angka berikut: 5 mewakili sangat puas, 4 mewakili puas, 3 mewakili kurang puas, 2 mewakili tidak puas, dan 1 mewakili sangat tidak puas. Skala ordinal berbeda dengan skala

nominal, perubahan angka harus mengikuti urutan tertentu baik dari nilai tertinggi ke terendah maupun sebaliknya. Dengan demikian, tidak diperbolehkan melakukan penukaran nilai secara acak seperti 1 menunjukkan sangat puas, 2 menunjukkan tidak puas, 3 menunjukkan puas, dan seterusnya. Penempatan nilai yang tepat adalah 1 untuk sangat puas, 2 untuk puas, 3 untuk kurang puas, dan seterusnya (Dahri, 2020).

3.9 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan memanfaatkan bantuan dari metode perangkat lunak computer berupa Smart PLS versi 3.0. PLS adalah teknik berbasis varian yang dirancang untuk menyelesaikan mengenai regresi berganda. PLS SEM merupakan metode SEM yang akan dievaluasi melalui inner model serta outer model (Musyaffi et al., 2022). Pemilihan metode PLS-SEM dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa keunggulan, yaitu mampu mengestimasi model yang kompleks dengan ukuran sampel yang relatif kecil, tidak mensyaratkan data harus berdistribusi normal secara multivariat, dapat menangani model reflektif dan formatif, serta mampu menghindari masalah indeterminacy (Sholihin & Ratmono, 2021). Selain itu, PLS-SEM juga cocok digunakan untuk penelitian yang bersifat prediktif dan pengembangan teori (Suryanto et al., 2023). Dalam penelitian ini, evaluasi model PLS-SEM dilakukan melalui dua tahap, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model structural (*inner model*).

3.9.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model merupakan kerangka pengukuran yang ditujukan untuk mengevaluasi tingkat validitas dan reliabilitas suatu model. Lewat serangkaian tahapan iterasi algoritma, berbagai parameter pengukuran model dapat diidentifikasi, mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, composite reliability, serta cronbach's alpha. Proses ini juga menghasilkan nilai R^2 yang berfungsi sebagai indikator akurasi dari model prediktif yang dikembangkan (Ananda, 2017). Dengan kata lain, fungsi utama outer model adalah mengatur hyperparameter inner model, menangani preprocessing dan postprocessing data, serta menerapkan teknik regularisasi, ensemble, atau metode lain untuk meningkatkan kinerja inner model. Dengan menggunakan outer model, kita dapat memperbaiki dan meningkatkan inner model secara efisien tanpa perlu memodifikasi struktur inner model itu sendiri. Terdapat dua uji instrument dalam model pengukuran (*outer model*), yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

3.9.1.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengevaluasi seberapa akurat suatu instrumen pengukuran dalam melaksanakan fungsinya, apakah alat ukur yang telah dirancang benar-benar mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. (Darma, 2021). Uji validitas digunakan untuk menilai ketepatan suatu kuesioner. Pada intinya, pengujian validitas mengukur keabsahan setiap pertanyaan/ Pernyataan yang digunakan dalam penelitian. Pada SEM -PLS uji validitas dapat dilakukan dengan melihat *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya. Untuk mengetahui penilaian dari *discriminant validity* dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (SR of AVE) dengan *cross loading*. Jika nilai konstruk *square root of average variance extracted* (SR of AVE) lebih besar dari *cross loading* dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik (Ulum et al., 2014).

3.9.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi variabel penelitian melalui pertanyaan/ Pernyataan yang diajukan. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien Cronbach's alpha dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan. Tingkat signifikansi yang digunakan dapat bervariasi seperti 0,5; 0,6 hingga 0,7 bergantung pada kebutuhan penelitian (Darma, 2021). Adapun kriteria dalam pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

1. Apabila nilai Cronbach's alpha melebihi tingkat signifikansi, maka instrumen dinyatakan reliabel.
2. Apabila nilai Cronbach's alpha kurang dari tingkat signifikansi, maka instrumen dinyatakan tidak reliabel.

3.9.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model berfungsi untuk memperkirakan hubungan sebab-akibat yang terjadi di antara variabel-variabel laten. Selanjutnya, evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur bootstrapping atau Jeckknifing. Pendekatan bootstrap merepresentasi non parametric untuk precision dari estimasi PLS. Metode bootstrap memanfaatkan keseluruhan sampel awal untuk melaksanakan proses pengambilan sampel ulang (Ananda, 2017). Dalam konteks model struktural ini, pengukuran yang diimplementasikan meliputi R-Square (R^2) dan nilai koefisien jalur.

3.9.2.1 R-Square (R^2)

Nilai R-square (R^2) mengindikasikan tingkat kemampuan variabel eksogen (bebas) dalam menerangkan perubahan yang terjadi pada variabel endogen (terikat) dalam suatu model regresi. Ketika nilai R-square semakin tinggi, hal ini menggambarkan kapasitas yang semakin besar dari variabel eksogen untuk menjelaskan fluktuasi pada variabel endogen (Musyaffi et al., 2022). R-square (R^2) digunakan untuk menguji kelayakan atau *goodness of fit* model penelitian, yang mengukur seberapa baik model dapat menjelaskan hubungan antar variabel. Secara spesifik, R-square menguji seberapa besar kemampuan semua variabel independen (eksogen) dalam menjelaskan varian dari variabel dependen (endogen).

Dalam pengujian model, interpretasi nilai R-square adalah:

1. Jika $R^2 \geq 0,67$ berarti model kuat dalam menjelaskan hubungan antar variabel
2. Jika $0,33 \leq R^2 < 0,67$ berarti model moderat dalam menjelaskan hubungan antar variabel
3. Jika $R^2 < 0,19$ berarti model lemah dalam menjelaskan hubungan antar variabel

Sebagai contoh, apabila diperoleh $R^2 = 0,75$, ini bermakna bahwa variabel independen yang terdapat dalam model tersebut berhasil menerangkan 75% dari variasi yang ada pada variabel dependen, sementara 25% lainnya dipengaruhi oleh variabel-variabel yang berada di luar cakupan model penelitian.

3.9.2.2 Nilai Koefisien Path

Nilai koefisien path adalah nilai yang menunjukkan kekuatan hubungan atau pengaruh antar konstruk laten dalam sebuah model penelitian. Konstruk laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, seperti kepuasan, komitmen, atau niat beli. Nilai koefisien path diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*, yang memungkinkan pengujian signifikansi hubungan antar konstruk tersebut. Semakin tinggi nilai koefisien path, semakin kuat pengaruh satu konstruk terhadap konstruk lainnya dalam model (Musyaffi et al., 2022).

3.9.3 Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis, hipotesis alternatif (H_1) menyatakan ada hubungan atau pengaruh antar variabel yang diteliti. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik (t_o) yang diperoleh dari proses bootstrapping dengan nilai t-tabel (t_α) pada tingkat signifikansi tertentu (biasanya 5%) (Ardiansyah & Artadita, 2021). Menurut (Noor, 2011) Jika $t_o > t_\alpha$, maka

H1 diterima, artinya ada pengaruh yang signifikan. Sebaliknya, jika $t_o < t_\alpha$, maka H1 ditolak, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan. Selain itu, hipotesis alternatif (H1) juga dapat diterima jika nilai p-value (probabilitas) sangat kecil, yaitu $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien regresi berbeda secara signifikan dari nol.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1.1 Profil OR Traffic



Gambar 4. 1 Logo Caffe

OR Group Company adalah usaha milik perorangan yang didirikan oleh Bapak Yuhanafi dan Bapak Jaka. Perusahaan ini memiliki unit bisnis yang kerap disapa OR Traffic yang beroperasi dalam industri Food and Beverage sejak 27 November 2018. Daya tarik utama OR Traffic adalah desain bangunannya yang bergaya industrial, dengan elemen dekorasi seperti lampu gantung, tiang besi tinggi, dan dinding unfinished yang memperkuat konsep tersebut. Suasana kafe didesain dengan pencahayaan tidak terlalu terang dan musik yang tidak mengganggu, sehingga menciptakan lingkungan yang nyaman bagi pengunjung. OR Traffic berlokasi strategis di Jalan Raya Sengkaling No.234, Sengkaling, Mulyoagung, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini merupakan faktor penting yang mempengaruhi aktivitas operasional, profitabilitas, dan keberlanjutan bisnis. Menu yang ditawarkan disini sangat bervariasi, mulai dari makanan berat seperti pizza, chicken katsu, spicy wings, dan spaghetti, hingga berbagai pilihan camilan dan minuman kopi maupun non-kopi dengan rentang harga Rp8.000 sampai Rp25.000.

4.1.1.2 Visi dan Misi OR Traffic

OR Traffic telah menetapkan visi dan misi yang menjadi panduan dalam mencapai tujuan bisnisnya. Visi perusahaan adalah menjadikan OR Traffic sebagai merek kopi gaya hidup yang

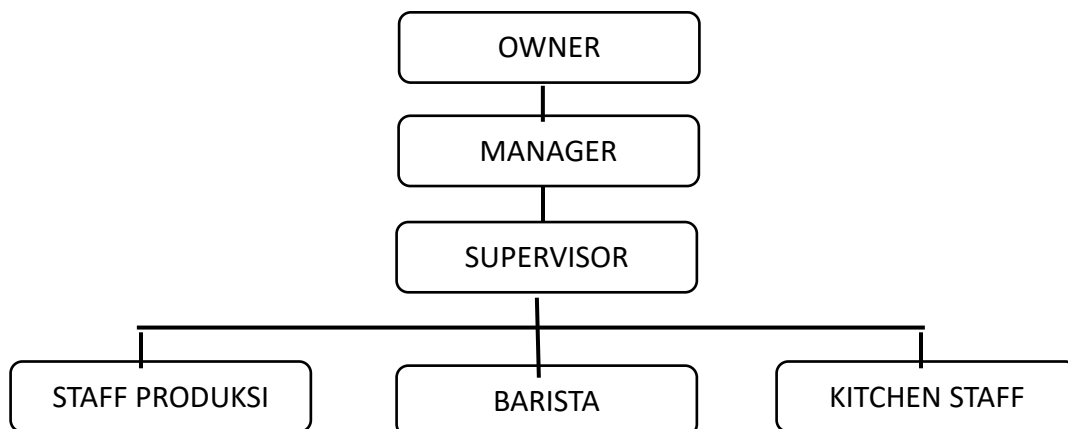
terkemuka di industri. Untuk mewujudkan visi tersebut, OR Traffic menjalankan beberapa misi strategis, yaitu:

- Menyajikan produk kopi dengan standar kualitas tinggi
- Menciptakan ruang yang nyaman untuk aktivitas sosial dan relaksasi
- Menempatkan kepuasan pelanggan sebagai fokus utama dalam setiap aspek bisnis
- Memberikan layanan dengan standar keunggulan dalam penyajian dan customer service

4.1.1.3 Struktur Manajemen OR Traffic

OR Traffic menggunakan struktur manajemen yang sederhana seperti yang telah diilustrasikan dalam gambar. Organisasi ini terdiri dari tiga tingkatan utama: pemilik perusahaan, manajer, dan karyawan. Total tenaga kerja mencapai 56 orang, dengan komposisi 53 karyawan operasional, 2 manajer, dan 1 supervisor. Pembagian tanggung jawab dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut:

- Pemilik perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap keseluruhan aspek manajemen perusahaan
- Manajer bertanggung jawab mengawasi berbagai kegiatan perusahaan yang meliputi pengelolaan merek, pengembangan produk, operasional harian, serta manajemen gudang yang mencakup proses penerimaan bahan baku, penyimpanan, produksi, kontrol kualitas produk, hingga pengawasan kemasan
- Supervisor bertugas mengelola aspek sumber daya manusia, termasuk pengembangan standar operasional prosedur (SOP), penyusunan deskripsi pekerjaan, dan pengaturan jadwal kerja
- Karyawan berperan dalam pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari



Gambar 4. 2 Struktur Jabatan

4.2 Pembahasan Subjek Penelitian

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini mengkaji karakteristik demografis responden melalui tiga aspek kunci yaitu: gender, kelompok usia, dan durasi pengalaman kerja. Sebanyak 56 partisipan terlibat dalam penelitian ini sebagai sumber data primer. Untuk menyajikan gambaran menyeluruh tentang latar belakang responden, peneliti telah menganalisis dan mengorganisir data demografis ke dalam format tabel. Penyajian tabulasi ini memuat informasi terperinci yang memfasilitasi interpretasi komprehensif tentang variasi dan komposisi kelompok subjek penelitian.

4.2.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel berikut ini merupakan gambaran mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4. 1 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN	FREKUENSI	PRESENTASE(%)
Laki-laki	39	69.64%
Perempuan	17	30.36%
JUMLAH	56	100.00%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Dari Tabel 4.1, dapat terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, dengan jumlah 39 orang (69,64%). Sementara itu, 17 orang (30,36%) lainnya adalah perempuan. Dengan demikian, laki-laki merupakan kelompok yang lebih dominan di antara responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini.

4.2.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel berikut ini merupakan gambaran mengenai karakteristik responden berdasarkan usia.

Tabel 4. 2 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

USIA	FREKUENSI	PRESENTASE(%)
<21 Tahun	7	12.50%
21-25 Tahun	48	85.71%
>25 Tahun	1	1.79%

JUMLAH	56	100.00%
---------------	----	---------

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.2, penelitian ini menunjukkan adanya usia responden Gen Z yang lahir di tahun 1995-2010. Kelompok usia 21-25 tahun mendominasi dengan jumlah 48 orang (85,71%), diikuti oleh kelompok usia kurang dari 21 tahun dengan jumlah 7 orang (12,50%), dan terakhir adalah kelompok usia lebih dari 25 tahun dengan jumlah 1 orang (1,79%). Analisis menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif 21-25 tahun.

4.2.1.3 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel berikut ini merupakan gambaran mengenai karakteristik responden berdasarkan lama bekerja.

Tabel 4. 3 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

LAMA BEKERJA	FREKUENSI	PRESENTASE(%)
<5 Bulan	2	3.57%
5-12 Bulan	41	73.21%
>12 Bulan	13	23.21%
JUMLAH	56	100.00%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.3, penelitian ini menunjukkan bahwa distribusi lama bekerja 100% responden bervariasi. Mayoritas responden, yaitu 41 orang (73,21%), memiliki pengalaman kerja mulai dari 5-12 bulan. Selanjutnya, 2 orang (3,57%) bekerja kurang dari 5 bulan, dan 13 orang (23,21%) telah bekerja selama lebih dari 12 bulan. Kesimpulannya, responden didominasi oleh mereka yang memiliki pengalaman kerja antara 5-12 bulan.

4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden

Dalam sebuah penelitian, mendeskripsikan variabel merupakan langkah penting untuk memahami karakteristik setiap variabel yang menjadi pusat kajian. Untuk menggambarannya adalah dengan menampilkan distribusi jawaban responden dalam bentuk kuantitatif, yakni melalui perhitungan jumlah dan persentase untuk setiap item dari variabel yang diteliti. Pada penelitian ini, fokus analisis diarahkan kepada empat variabel utama: Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y). Dengan menyajikan data

secara menyeluruh, peneliti bermaksud memberikan gambaran mendalam tentang persepsi dan situasi responden terkait variabel-variabel tersebut. Melalui pendekatan kuantitatif yang sistematis, penelitian ini bertujuan mengungkap pola dan hubungan yang ada di antara variabel-variabel yang sedang diteliti, sehingga menghasilkan pemahaman yang terstruktur dan komprehensif.

1. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformatif (X1)

Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformatif (X1)

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	2	3.57	5	8.93	20	35.71	29	51.79	56	100	4.36
X1.2	1	1.79	1	1.79	8	14.29	14	25	32	57.14	56	100	4.34
X1.3	0	0	3	5.36	4	7.14	18	32.14	31	55.36	56	100	4.38
X1.4	1	1.79	2	3.57	6	10.71	11	19.64	36	64.29	56	100	4.41
X1.5	0	0	3	5.36	8	14.29	12	21.43	33	58.93	56	100	4.34
X1.6	0	0	3	5.36	6	10.71	13	23.21	34	60.71	56	100	4.39
X1.7	1	1.79	2	3.57	6	10.71	15	26.79	32	57.14	56	100	4.34
X1.8	0	0	3	5.36	8	14.29	14	25	31	55.36	56	100	4.3
X1.9	0	0	3	5.36	7	12.5	15	26.79	31	55.36	56	100	4.32
X1.10	1	1.79	2	3.57	7	12.5	18	32.14	28	50	56	100	4.25
X1.11	0	0	3	5.36	8	14.29	17	30.36	28	50	56	100	4.25
X1.12	1	1.79	1	1.79	9	16.07	16	28.57	29	51.79	56	100	4.27
X1.13	0	0	3	5.36	6	10.71	16	28.57	31	55.36	56	100	4.34
X1.14	1	1.79	1	1.79	8	14.29	16	28.57	30	53.57	56	100	4.3
X1.15	0	0	3	5.36	5	8.93	16	28.57	32	57.14	56	100	4.38
X1.16	1	1.79	1	1.79	8	14.29	15	26.79	31	55.36	56	100	4.32
X1.17	0	0	3	5.36	4	7.14	16	28.57	33	58.93	56	100	4.41
MEAN													4.34

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.4 terlihat bahwa secara umum para pegawai memiliki persepsi yang cukup positif terhadap gaya kepemimpinan di OR Traffic. Rata-rata skor keseluruhan mencapai 4.34, yang menunjukkan kecenderungan pegawai untuk setuju dengan pernyataan-pernyataan terkait kepemimpinan transformatif. Mayoritas responden memberikan tanggapan "Setuju" dan "Sangat Setuju" pada sebagian besar item pertanyaan. Beberapa item yang menonjol adalah X1.4 dan X1.17 yang memiliki frekuensi lebih tinggi, yaitu mencerminkan kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan dan karakteristik kepemimpinan lainnya. Sebaliknya, item X1.10

dan X1.11 menunjukkan skor yang relatif lebih rendah, yang mungkin mengindikasikan area yang memerlukan pengembangan dalam praktik kepemimpinan.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Disiplin Kerja (X2)

Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel Disiplin Kerja (X2)

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0	1	1.79	4	7.14	25	44.64	26	46.43	56	100	4.36
X2.2	1	1.79	1	1.79	4	7.14	27	48.21	23	41.07	56	100	4.25
X2.3	0	0	2	3.57	2	3.57	26	46.43	26	46.43	56	100	4.36
X2.4	1	1.79	1	1.79	4	7.14	26	46.43	24	42.86	56	100	4.27
X2.5	0	0	2	3.57	3	5.36	23	41.07	28	50	56	100	4.38
X2.6	0	0	2	3.57	4	7.14	23	41.07	27	48.21	56	100	4.34
X2.7	0	0	2	3.57	4	7.14	29	51.79	21	37.5	56	100	4.23
X2.8	1	1.79	1	1.79	2	3.57	28	50	24	42.86	56	100	4.3
X2.9	1	1.79	1	1.79	4	7.14	25	44.64	25	44.64	56	100	4.29
X2.10	1	1.79	1	1.79	4	7.14	26	46.43	24	42.86	56	100	4.27
X2.11	0	0	2	3.57	3	5.36	27	48.21	24	42.86	56	100	4.3
X2.12	1	1.79	1	1.79	4	7.14	26	46.43	24	42.86	56	100	4.27
X2.13	1	1.79	0	0	5	8.93	27	48.21	23	41.07	56	100	4.27
X2.14	0	0	3	5.36	1	1.79	29	51.79	23	41.07	56	100	4.29
X2.15	1	1.79	1	1.79	6	10.71	31	55.36	17	30.36	56	100	4.11
X2.16	0	0	2	3.57	5	8.93	21	37.5	28	50	56	100	4.34
X2.17	1	1.79	0	0	5	8.93	22	39.29	28	50	56	100	4.36
X2.18	0	0	2	3.57	5	8.93	26	46.43	23	41.07	56	100	4.25
X2.19	0	0	2	3.57	6	10.71	24	42.86	24	42.86	56	100	4.25
MEAN													4.29

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.5 terlihat bahwa secara keseluruhan pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap tingkat disiplin kerja di OR Traffic. Rata-rata skor keseluruhan mencapai 4.29, yang menunjukkan kecenderungan pegawai untuk setuju dengan pernyataan-pernyataan terkait disiplin kerja. Mayoritas responden memberikan tanggapan "Setuju" dan "Sangat Setuju" pada hampir semua item pertanyaan. Beberapa item yang menonjol adalah X2.15 yang memiliki tingkat persetujuan yang cenderung lebih rendah, sementara item X2.5 menunjukkan konsistensi tingkat persetujuan yang cenderung lebih tinggi.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	0	0	0	0	2	3.57	26	46.43	28	50	56	100	4.46
Z.2	0	0	0	0	1	1.79	27	48.21	28	50	56	100	4.48
Z.3	0	0	0	0	2	3.57	29	51.79	25	44.64	56	100	4.41
Z.4	0	0	0	0	1	1.79	27	48.21	28	50	56	100	4.48
Z.5	0	0	0	0	2	3.57	26	46.43	28	50	56	100	4.46
Z.6	0	0	0	0	1	1.79	21	37.5	34	60.71	56	100	4.59
Z.7	0	0	0	0	2	3.57	26	46.43	28	50	56	100	4.46
Z.8	0	0	0	0	2	3.57	21	37.5	33	58.93	56	100	4.55
Z.9	0	0	0	0	1	1.79	23	41.07	32	57.14	56	100	4.55
MEAN													4.50

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.6, rata-rata skor keseluruhan mencapai 4.50, yang mengindikasikan kecenderungan pegawai untuk sangat setuju dengan pernyataan-pernyataan terkait kepuasan kerja. Item Z.6 memiliki frekuensi rata-rata tertinggi yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja di Or Traffic dipersepsikan sangat positif oleh para karyawan, dengan indikasi minimal ruang untuk perbaikan. Hasil ini mencerminkan lingkungan kerja yang kondusif, di mana kebutuhan dan harapan pegawai tampaknya telah terpenuhi dengan baik.

4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	0	0	1	1.79	4	7.14	22	39.29	29	51.79	56	100	4.41
Y.2	0	0	2	3.57	4	7.14	19	33.93	31	55.36	56	100	4.41
Y.3	0	0	2	3.57	3	5.36	18	32.14	33	58.93	56	100	4.46
Y.4	0	0	2	3.57	5	8.93	17	30.36	32	57.14	56	100	4.41
Y.5	0	0	2	3.57	5	8.93	22	39.29	27	48.21	56	100	4.32
Y.6	0	0	2	3.57	6	10.71	20	35.71	28	50	56	100	4.32
Y.7	0	0	3	5.36	3	5.36	21	37.5	29	51.79	56	100	4.36
Y.8	0	0	1	1.79	4	7.14	24	42.86	27	48.21	56	100	4.38

Y.9	0	0	3	5.36	4	7.14	17	30.36	32	57.14	56	100	4.39
Y.10	0	0	2	3.57	4	7.14	23	41.07	27	48.21	56	100	4.34
Y.11	0	0	3	5.36	3	5.36	22	39.29	28	50	56	100	4.34
Y.12	0	0	2	3.57	4	7.14	15	26.79	35	62.5	56	100	4.48
Y.13	0	0	3	5.36	3	5.36	14	25	36	64.29	56	100	4.48
Y.14	0	0	2	3.57	4	7.14	22	39.29	28	50	56	100	4.36
MEAN													4.39

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diamati bahwa para pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap kinerja mereka. Rata-rata skor keseluruhan mencapai 4.39, yang menunjukkan kecenderungan pegawai untuk setuju dengan pernyataan-pernyataan terkait kinerja. Mayoritas responden memberikan tanggapan "Setuju" dan "Sangat Setuju" pada hampir semua item pertanyaan. Beberapa item yang menonjol adalah Y.12 dan Y.13, yang memiliki persentase responden dengan tanggapan yang tinggi. Sebaliknya, item Y.5 dan Y.6 menunjukkan sedikit variasi dengan skor yang masih positif namun tidak seunggul item lainnya. Secara keseluruhan, data menggambarkan bahwa kinerja karyawan di OR Traffic cukup baik, dengan indikasi kuat bahwa para karyawan memiliki pandangan yang optimis terhadap kemampuan dan kontribusi mereka dalam pekerjaannya.

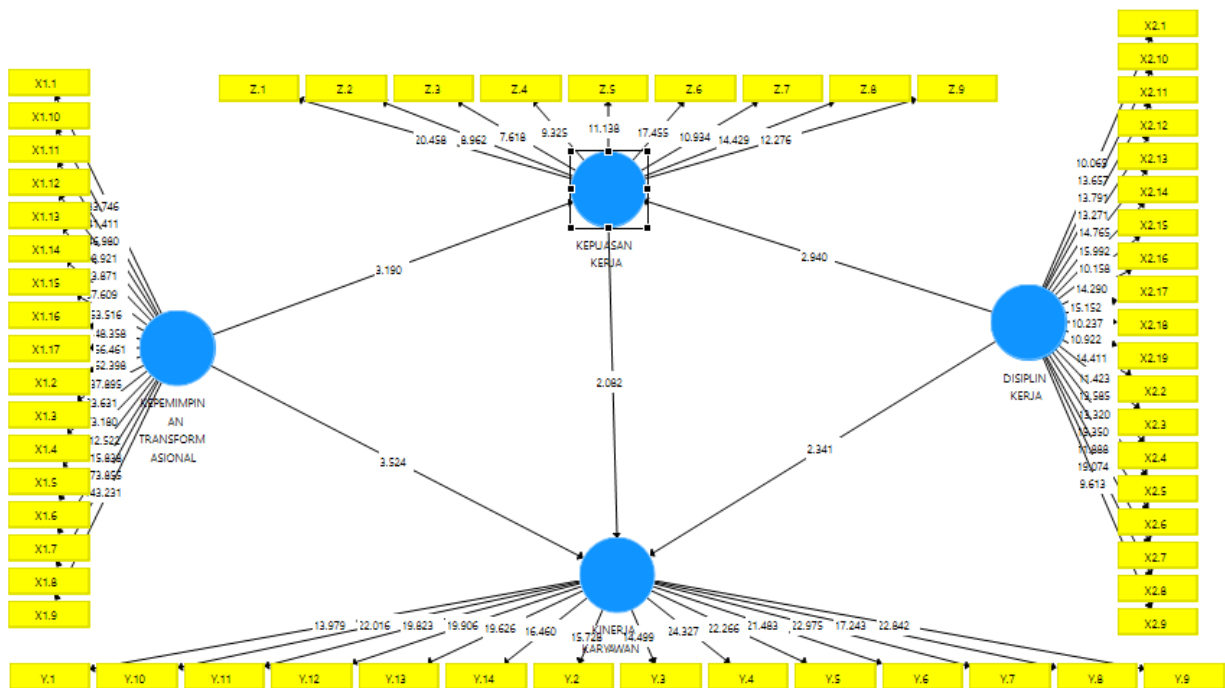
4.2.3 Analisis Data

4.2.3.1 Teknik Analisis Data Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

Tujuan dilakukannya analisis Uji Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) adalah untuk menguji dampak variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y).

4.2.3.2 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Gambar 4. 3 Hasil Output PLS Algorithm



Gambar 4.1 menampilkan hasil algoritma Partial Least Square (PLS) yang mengungkap kompleksitas hubungan antar indikator dalam penelitian. Model ini memperlihatkan analisis factor loadings, convergent validity, dan discriminant validity, yang merupakan komponen kritis dalam menilai kualitas dan keberhasilan sebuah penelitian. Dari hasil tersebut, terlihat bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki indikator dengan keterkaitan yang signifikan. Mayoritas indikator menunjukkan loading factor di atas 0.7, yang secara statistik mengindikasikan hubungan yang kuat antara indikator dengan konstruk masing-masing.

Tabel 4. 8 Validitas dan Reabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0.982	0.984	0.984	0.759

Kepemimpinan Transformasional	0.994	0.995	0.994	0.91
Kepuasan Kerja	0.922	0.927	0.935	0.618
Kinerja Karyawan	0.978	0.979	0.98	0.781

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.8 uji validitas dan reliabilitas konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik. Dengan kata lain, instrumen pengukuran yang digunakan reliabel dan layak untuk menggali data penelitian. Hal ini dibuktikan dengan hasil nilai uji Cronbach's alpha diatas 0,7 dan hasil nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5 yang berarti melebihi Tingkat signifikansi. Berikut ini adalah hasil uji validitas yang diperoleh untuk mendukung kevaliditasannya:

Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
A	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)			
1	X1.1		0.936	Valid
2	X1.2		0.966	Valid
3	X1.3		0.936	Valid
4	X1.4		0.936	Valid
5	X1.5		0.961	Valid
6	X1.6		0.971	Valid
7	X1.7		0.978	Valid
8	X1.8		0.978	Valid
9	X1.9		0.977	Valid
10	X1.10		0.945	Valid
11	X1.11		0.937	Valid
12	X1.12		0.947	Valid
13	X1.13		0.926	Valid
14	X1.14		0.962	Valid
15	X1.15		0.951	Valid

No	Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
16	X1.16		0.955	Valid
17	X1.17		0.95	Valid
B	Disiplin Kerja (X2)			
1	X2.1		0.799	Valid
2	X2.2		0.872	Valid
3	X2.3		0.851	Valid
4	X2.4		0.903	Valid
5	X2.5		0.877	Valid
6	X2.6		0.884	Valid
7	X2.7		0.855	Valid
8	X2.8		0.906	Valid
9	X2.9		0.851	Valid
10	X2.10		0.893	Valid
11	X2.11		0.878	Valid
12	X2.12		0.901	Valid
13	X2.13		0.901	Valid
14	X2.14		0.852	Valid
15	X2.15		0.862	Valid
16	X2.16		0.876	Valid
17	X2.17		0.891	Valid
18	X2.18		0.84	Valid
19	X2.19		0.853	Valid
C	Kepuasan Kerja (Z)			
1	Z.1		0.854	Valid
2	Z.2		0.736	Valid
3	Z.3		0.731	Valid
4	Z.4		0.735	Valid
5	Z.5		0.793	Valid
6	Z.6		0.851	Valid

No	Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
7	Z.7		0.722	Valid
8	Z.8		0.822	Valid
9	Z.9		0.77	Valid
D	Kinerja Karyawan (Y)			
1	Y.1		0.838	Valid
2	Y.2		0.872	Valid
3	Y.3		0.867	Valid
4	Y.4		0.904	Valid
5	Y.5		0.882	Valid
6	Y.6		0.879	Valid
7	Y.7		0.905	Valid
8	Y.8		0.862	Valid
9	Y.9		0.909	Valid
10	Y.10		0.895	Valid
11	Y.11		0.899	Valid
12	Y.12		0.899	Valid
13	Y.13		0.904	Valid
14	Y.14		0.857	Valid

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.9 nilai koefisien untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) seluruhnya berada di atas 0,7.

4.2.3.3 Model Struktural (*Inner Model*)

Uji Model Struktural (*Inner Model*) digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Evaluasi model ini dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada R Square (R^2) dan Nilai Koefisien Path untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur bootstrapping dan pengukuran yang dilakukan.

1. Perhitungan R Square (R^2)

Berikut adalah hasil R-Square yang diperoleh dari pengujian menggunakan SmartPLS 3.0

Tabel 4. 10 Hasil R Square (R²)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0.419	0.397
Kinerja Karyawan	0.664	0.645

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai R Square sebesar 0,419, yang mengindikasikan bahwa 41,9% variasi yang terjadi pada Kepuasan Kerja mampu dijelaskan oleh variabel-variabel yang terdapat dalam model penelitian ini. Sedangkan 58,1% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model yang diteliti. Sementara untuk variabel Kinerja Karyawan, diperoleh nilai R Square sebesar 0,664, yang menunjukkan bahwa 66,4% variasi pada Kinerja Karyawan dapat diterangkan oleh variabel-variabel yang dimasukkan dalam model penelitian. Adapun 33,6% sisanya dipengaruhi oleh berbagai variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian yang dilakukan.

4.2.3.4 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t statistik (to) yang diperoleh dari proses bootstrapping dengan nilai t-tabel (t α) pada tingkat signifikansi <0,5, hasil dari nilai koefisien path akan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 11 Hasil Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEVI)	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional > Kinerja Karyawan	0.403	0.424	0.137	2.940	0.003	Signifikan
Disiplin Kerja > Kinerja Karyawan	0.350	0.383	0.149	2.341	0.020	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transformasional >	0.111	0.098	0.062	1.783	0.038	Signifikan

Kepuasan Kerja > Kinerja Karyawan						
Disiplin Kerja > Kepuasan Kerja > Kinerja Karyawan	0.130	0.123	0.088	1.473	0.071	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.11 maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang , dengan P value sebesar 0,003 dan T statistics 2,940 (lebih besar dari 1,96), sehingga hipotesis ini diterima.
2. Disiplin Kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang , dengan P value sebesar 0,020 dan T statistics 2,341 (lebih besar dari 1,96), sehingga hipotesis ini diterima.
3. Kepuasan Kerja berfungsi sebagai mediator dalam pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang, dengan P value 0,038 dan T statistic 1,783 (lebih kecil dari 1,96) sehingga hipotesis ini tidak diterima.
4. Kepuasan Kerja juga menjadi mediator dalam pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang, dengan P value 0,071 dan T statistic 1.473 (lebih kecil dari 1,96), sehingga hipotesis ini tidak diterima.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan analisis yang dilakukan menggunakan metode PLS-SEM, terbukti bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang, dengan nilai P value 0,003. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak nyata terhadap kinerja karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin Caffe OR Traffic Kota Malang yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional berhasil mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka melalui pendekatan yang inspiratif dan memotivasi. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, memberikan stimulasi intelektual, serta memberikan perhatian secara

individual kepada karyawan terbukti efektif dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan ke tingkat yang lebih optimal. Hasil penelitian ini konsisten dengan studi-studi sebelumnya yang dilakukan oleh Pawerangi, et al., (2023) dan Sukerti & Sudianing (2023) yang juga menemukan adanya pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan secara islam identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil ataupun pemimpin. Pada penelitian ini konsep kekhalifahan selaras dengan kepemimpinan transformasional yang telah disebutkan dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: “(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Dalam jurnal Olifiansyah, et al. (2020) Ayat ini menegaskan peran manusia sebagai khalifah (pemimpin) memiliki tanggung jawab untuk menyejahterakan dan membawa perubahan positif di muka bumi. Hal ini selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan pada perubahan positif, memberikan inspirasi, dan meningkatkan kinerja selaras dengan tanggung jawab khalifah dalam Islam. Seseorang dengan gaya pemimpin transformasional, seperti yang diterapkan di Caffe OR Traffic Kota Malang, menjalankan amanah kepemimpinannya dengan menginspirasi dan memotivasi karyawan, sehingga menciptakan perubahan positif dalam organisasi, sebagaimana peran khalifah yang membawa perubahan positif di muka bumi.

4.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Studi penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan metode PLS-SEM mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang. Hal ini diperkuat dengan hasil nilai P value di angka 0,020. Disiplin Kerja ini membuktikan bahwa karyawan yang memiliki kedisiplinan tinggi dalam menjalankan tugasnya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Penerapan disiplin kerja yang baik di Caffe OR Traffic Kota Malang telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin dalam mematuhi peraturan kerja, tepat waktu dalam kehadiran,

bekerja sesuai prosedur operasional standar, serta konsisten dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya terbukti mampu mencapai hasil kerja yang optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan level kedisiplinan dari seorang karyawan berbanding lurus dengan kualitas kinerja yang dihasilkannya. Hasil penelitian ini memperkuat temuan dari studi sebelumnya yang dilakukan oleh SL & Baharuddin (2023) serta Wau, et al. (2021) yang sama-sama menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja dalam Islam merupakan manifestasi dari nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Qur'an Surat Al-'Asr ayat 3:

إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ ۖ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya: “kecuali orang-orang yang beriman dan beramal saleh serta saling menasihati untuk kebenaran dan kesabaran.”

Soleha (2016) menegaskan bahwa pekerja yang memiliki komitmen terhadap agamanya akan senantiasa menjunjung tinggi etika dan norma kerja yang diajarkan oleh Islam. Ketika seorang muslim melaksanakan pekerjaan dengan disiplin, ia sesungguhnya sedang menjalankan amal saleh sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT. Implementasi disiplin kerja di Caffe OR Traffic Kota Malang telah menciptakan lingkungan kerja yang teratur, aman, dan kondusif. Kondisi ini sangat sejalan dengan konsep ta'awun (saling tolong-menolong dalam kebaikan) dan taushiyah (saling menasihati) sebagaimana diajarkan dalam Surat Al-'Asr. Karyawan yang saling mengingatkan dalam kebaikan dan kesabaran akan membentuk budaya kerja yang mendukung peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional. Dengan demikian, pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang bukan hanya membuktikan teori manajemen modern, tetapi juga mengkonfirmasi ajaran Islam tentang pentingnya bekerja dengan penuh kedisiplinan sebagai manifestasi dari keimanan dan amal saleh.

4.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Dimediasi Kepuasan Kerja (Z)

Studi yang telah dijalankan dengan metodologi PLS-SEM menghasilkan temuan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang melalui peran mediasi kepuasan kerja. Hasil statistik menunjukkan nilai P value sebesar 0,038, yang memperkuat temuan penelitian. Hasil penelitian ini menyoroti bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan

kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin Caffe OR Traffic Kota Malang, seperti memberikan inspirasi, perhatian individual, stimulasi intelektual, dan motivasi, terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan kemudian menjadi faktor penggerak yang mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja. Karyawan yang puas cenderung lebih produktif, lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah, dan lebih bersemangat dalam mencapai target kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memainkan fungsi mediasi yang menghubungkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang. Hasil penelitian ini mendukung studi yang sebelumnya dilakukan oleh Putra, et al. (2023) yang juga menemukan bahwa kepuasan kerja efektif dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Dalam perspektif Islam, kepuasan kerja yang menjadi mediator antara kepemimpinan dan kinerja ini sejalan dengan ajaran Al-Qur'an dalam Surat At-Taubah ayat 59:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ ﴿٥٩﴾

Artinya: "Dan sekiranya mereka benar-benar ridha dengan apa yang diberikan kepada mereka oleh Allah dan Rasul-Nya, dan berkata: 'Cukuplah Allah bagi kami, Allah dan Rasul-Nya akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya kami orang-orang yang berharap kepada Allah.'"

Ayat ini mengajarkan pentingnya sikap ridha (puas) terhadap apa yang telah diberikan. Dalam konteks organisasi Caffe OR Traffic Kota Malang, kepemimpinan transformasional telah berhasil menumbuhkan rasa ridha (kepuasan) pada karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Menurut Muayyad (2016) ridha Allah tidak akan tercapai kecuali jika individu tersebut menjalankan pekerjaannya dengan baik dan secara profesional sesuai dengan prinsip-prinsip yang ditetapkan dalam ajaran Islam. Hal ini mengandung makna bahwa karyawan yang ridha (puas) dengan pekerjaannya akan menjalankan tugasnya dengan ikhlas, penuh tanggung jawab dan senantiasa berupaya memberikan yang terbaik. Kepuasan ini kemudian menjadi pendorong kinerja yang lebih produktif, sebagaimana konsep barakah dalam bekerja yang diajarkan dalam Islam, di

mana pekerjaan yang dilakukan dengan keikhlasan dan kepuasan akan menghasilkan keberkahan dalam bentuk peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

4.3.4 Pengaruh Disiplin Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Dimediasi Kepuasan Kerja (Z)

Hasil pengujian dengan menggunakan metode PLS-SEM menunjukkan bahwa gaya disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang dengan dimediasi oleh kepuasan kerja, hasil dari nilai P value sebesar 0,071. Hasil ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja belum berperan secara efektif sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Meskipun nilai P value 0,071 mendekati ambang batas signifikansi 0,05, namun tetap belum cukup untuk menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan disiplin kerja di Caffe OR Traffic Kota Malang, seperti kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap aturan, dan pelaksanaan tugas sesuai standar, tidak secara otomatis meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan. Disiplin kerja mungkin lebih berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa harus melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Atau dapat juga diartikan bahwa penerapan disiplin kerja yang ada saat ini belum dikembangkan dengan cara yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Temuan ini memberikan implikasi penting bahwa perlu adanya evaluasi dalam penerapan kebijakan disiplin kerja agar tidak hanya fokus pada peningkatan produktivitas, tetapi juga memperhatikan aspek kepuasan kerja karyawan. Kombinasi keduanya diperlukan untuk dapat mencapai kinerja optimal secara berkelanjutan. Dalam islam temuan ini terdapat pada Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: "Dan katakanlah, 'Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan".

Ayat ini menekankan pentingnya bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh karena Allah SWT melihat setiap amal perbuatan. Meskipun disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, namun Islam tetap mengajarkan bahwa setiap muslim harus bekerja dengan disiplin dan penuh tanggung jawab sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT, terlepas dari apakah hal tersebut memberi kepuasan atau tidak. Konsep ihsan (berbuat dengan sebaik-baiknya) dalam Islam mengajarkan bahwa seorang muslim harus bekerja dengan kualitas terbaik, bukan semata-mata untuk mendapatkan kepuasan atau pengakuan, melainkan karena kesadaran bahwa Allah SWT selalu mengawasi. Dalam konteks Caffe OR Traffic Kota Malang, temuan ini menunjukkan pentingnya menumbuhkan kesadaran spiritual bahwa disiplin kerja perlu dilakukan dengan niat ibadah dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja meskipun tidak selalu melalui jalur kepuasan kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan utama:

1. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang. Hasil ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional berhasil mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka melalui pendekatan yang inspiratif dan memotivasi.
2. Disiplin kerja terbukti dapat memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Penerapan disiplin kerja yang baik di Caffe OR Traffic Kota Malang telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3. Kepuasan kerja disini mampu berperan sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan terbukti mampu menciptakan rasa puas pada para karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri.
4. Kepuasan kerja belum berperan secara efektif sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan di Caffe OR Traffic Kota Malang. Penerapan disiplin kerja seperti kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap aturan, dan pelaksanaan tugas sesuai standar tidak secara otomatis meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka saran atau rekomendasi yang dapat diajukan penulis adalah sebagai berikut:

1. Bagi Caffe OR Traffic Kota Malang
 - a. Disarankan untuk mengadakan pelatihan kepemimpinan transformasional kepada para manajer dan supervisor untuk mengembangkan dan mempertahankan kemampuan inspiratif, motivasi, dan pendekatan individual terhadap karyawan.

- b. Merumuskan kebijakan disiplin kerja yang tidak hanya fokus pada produktivitas tetapi juga memperhatikan kepuasan kerja
- c. Disarankan untuk terus menerus memberikan apresiasi dan pengakuan terhadap karyawan yang menunjukkan disiplin kerja sehingga dapat menciptakan situasi yang mendukung keseimbangan antara disiplin kerja dan kepuasan kerja.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian dengan mengikutsertakan variabel-variabel lain yang mungkin mempengaruhi hubungan antara disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, seperti seperti digital leadership competency, psychological safety, work-life integration preference, atau purpose-driven work orientation sehingga analisis yang dilakukan menjadi lebih komprehensif dan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kerja generasi Z.
- b. Penelitian selanjutnya dapat meneliti lebih lanjut faktor-faktor spesifik dalam disiplin kerja yang mungkin memiliki pengaruh berbeda terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, W. (2015). Disiplin Kerja Dalam Islam. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 2(1), 152-168. <https://doi.org/10.24252/minds.v2i1.4639>
- Adinda, T. N. et al. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innvation Multidisiliner Research*, 1(3), 134-143. <https://doi.org/10.31004/ijim.v1i3.15>
- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Ali, H. (2021). *Understanding Generation Z Indonesia: Karakteristik Generasi Z Indonesia dan Aspirasinya*. Jakarta: Alvara Research Center.
- Amin, N. F. et al. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel Dalam Penelitian. *Jurnal Pilar: Kajian Islam Kontemporer*, 14(1), 15-31.
- Ananda, A. N. (2017). Pengaruh Profitabilitas dan Struktur Modal Terhadap Nilai Perusahaan. *JEBI: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 2(1), 25-31. <https://doi.org/10.37673/jebi.v2i1.50>
- Andayani, M. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Indojoya Mandiri Kabupaten Lahat. *MOTIVASI: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 796-804. <https://doi.org/10.32502/mti.v5i1.2476>
- Angelia, D. & Astiti, P. D. Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187-195. <http://dx.doi.org/10.24014/pib.v1i3.9940>
- Aoliso, A., & Lao, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.TASPEN (Persero) Kantor Cabang Kupang. *BISMAN, Jurnal Bisnis & Manajemen*, 3(1). <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i2.937>
- Ardiansyah, A., & Artadita, S. (2021). Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Divisi Produksi PT . Inoac Polytechno Indonesia Plan Tangerang) The Effect Of The Work Environment And Work Discipline On Employee Performance Engagment As Interveni. 8(5), 6289–6303.
- Asari, A. et al. (2023). Pengantar Statistika. Sumatera Barat: PT Mafy Media Literasi Indonesia. <https://repository.um.ac.id/5450/>
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 9-15. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>

- Baihaqi, I. & Saifudin. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transfromasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *JIMEBIS*, 2(1), 10-22. <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Bhastary, M. D. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160-170. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5287>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Statistik Pemuda Indonesia 2021*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Cen, C.C. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Sri Pamela Tebing Tinggi. *Jurnal Ekonomika* 45, 10(1), 289-292. <https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v10i1.907>
- Dahri, M. (2020). Jenis Variabel dan Skala Pengukuran, Perbedaan Statistik Deskriptif dan Inferensial Dan Statistik Parametrik dan Nonparametrik (Versi 1). Preprint. <https://doi.org/10.31219/osf.io/dprtn>
- Damanik, C. D. et al. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Nonmedis Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 7(1), 653-669. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v7i1.7054>
- Darma, B. (2021). STATISTIKA PENELITIAN MENGGUNAKAN SPSS (Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Regresi Linier Sederhana, Regresi Linier Berganda, Uji t, Uji F, R²). Guepedia. https://books.google.co.id/books?id=acpLEAAQBAJ&dq=uji+validitas+dan+reliabilitas&lr=&hl=id&source=gbs_navlinks_s
- Dimock, M. (2021). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center.
- Djollong, A. F. (2014). Teknik Pelaksanaan Penelitian Kuantitatif. *Jurnal ISTIQRA'*, 11(1), 86-100.
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 13(1), 1-13. <https://doi.org/10.33558/optimal.v13i1.1734>
- Erika. et al. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sabas Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 4(2), 905-914. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.465>
- Erri, D. et al. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(9), 1897-1906. <https://doi.org/10.47492/jip.v1i9.348>

- Fadhallah. (2020). *Wawancara*. Jakarta Timur: UNJ Press.
- Fahmi, Irham. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Fattah, Hussein. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai: Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi Diri*. Yogyakarta: Elmatara.
- Fauziek, E. & Yanuar. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(3), 680-687. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13155>
- Febiana, C. et al. (2023). Pembentukan Karakter Wirausaha pada Gen Z menghadapi Society 5.0. *JiUBJ: Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(1), 319-324. <http://dx.doi.org/10.33087/jiubj.v23i1.3526>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2022). True Gen: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company.
- Ghonyiah, N. & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2), 118-129.
- Hafizh, A. M. & Hartono, A. (2022). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan CV. Tiga Berlian. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(4), 97-108.
- Handoko, H. & Tjiptono, F. (1996). Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan. *Journal of Indonesian Economic and Business*, 11(1).
- Harahap, S. D. & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69-88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>
- Hasibuan, Malayu S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Angsara.
- Herdayati, A., & Syahril, M. (2019). "Metodologi Penelitian: Teknik Pengumpulan dan Analisis Data"
- Herlina, V. (2019). *Panduan Praktis Mengolah Data Kuesioner Menggunakan SPSS*. Jakarta: PT Gramedia. <https://books.google.co.id/books?id=WT0yDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Hermawan, I. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Kualitatif, Kuantitatif dan Mix Method)*. Kuningan: Hidayatul Quran Kuningan. <https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=Vja4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP10&>

[dq=Hermawan,+I.+\(2019\).+Metode+Penelitian+Pendidikan+\(Kualitatif,+Kuantitatif+dan+Mix+Method\).+Kuningan:+Hidayatul+Quran+Kuningan.&ots=XwEimlT5qn&sig=cOPETwI8JRN21LX6SflfhjbbijY&redir_esc=y#v=onepage&q=Hermawan%2C%20I.%20\(2019\).%20Metode%20Penelitian%20Pendidikan%20\(Kualitatif%2C%20Kuantitatif%20dan%20Mix%20Method\).%20Kuningan%3A%20Hidayatul%20Quran%20Kuningan.&f=false](https://doi.org/10.19109/ijobs.v1i2.9287)

Hertato, R. M. et al. (2021). Driver Ojek Konvensional Versus Driver Ojek Online di Kota Palembang : Studi Komparasi Kepuasan Kerja Perspektif Psikologi Islam. *Indonesian Journal of Behavioral Studies*, 1(2), 229-242. <https://doi.org/10.19109/ijobs.v1i2.9287>

Hidayat, M. S. et al. (2024). Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Kalimutu Mitra Perkasa. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(1), 287-297. <https://doi.org/10.31539/jomb.v6i1.7570>

Hidayat, M. S. et al. (2024). Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Kalimutu Mitra Perkasa. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(1), 287-297. <https://doi.org/10.31539/jomb.v6i1.7570>

Husain, B. E. et al. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan pada PT. Nusalima Kelola Sarana Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 374-379. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.428>

Indrawati, R. I. et al. (2022). Peran Keterampilan Teknis dan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen. *Journal of Applied Management and Business Research (JAMBIR)*, 2(2), 159-167. <https://doi.org/10.38531/jambir.v2i2.59>

Jufrizen, J., & Hadi, FP (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54. <https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277>

Jufrizen. (2018). Peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan [Paper presentation]. *The National Conference on Management and Business (NCMAB) 2018*.

Junaidi, R. & Susanti, F. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. <https://doi.org/10.31227/osf.io/bzq75>

Junaidi. (2015). Memahami Skala-Skala Pengukuran (Disertasi tidak diterbitkan). Universitas Jambi. <https://repository.unja.ac.id/112/>

Kahfi, S. N. & Darmuin. (2024). Tafsir Ayat Tematik Pendidikan Islam: Kepemimpinan Dalam Perspektif Al-Qur'an. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(3), 8372-8377. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i3.30260>

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Kemenpppa). (2023). *Profil Generasi Muda Indonesia 2023*. Jakarta: Kemenpppa.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. *Jurnal Emerald: Education + Training*, 48(8/9), 682-692. <https://doi.org/10.1108/00400910610710092>
- Khan, R. B. F. & Yuniawan, A. (2019). Pengaruh Transformational Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Workplace Spirituality Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang) Diakses dari https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=e0p0OwsAAAJ&authuser=2&citation_for_view=e0p0OwsAAAJ:u-x6o8ySG0sC
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang), 3(1), 1-9.
- Kuswaeri, I. (2016). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Kabupaten Sumedang. *TANZHIM Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan*, 1(1), 1-12.
- Lawasi, S. E. & Triatminto, B. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1), 47-57.
- Lestari, S. & Afifah, D. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 93-110. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v3i1.1279>
- Lusri, L. & Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Jurnal AGORA*, 5(1).
- Mahdi, I. et al. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 3(2), 111-120.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.
- Marimin, A. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta. *MUQTASID: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 2(1), 23-37.
- Martha, R. A. et al. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Muayyad, D. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 75-98. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.1396>
- Munir. Et al. (2020). Pengaruh Disiplin dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 161-170. <https://doi.org/10.37531/mirai.v5i3.705>
- Musyaffi, M. A. et al. (2022). KONSEP DASAR Structural Equation Model-Partial Least Square: SEM-PLS Menggunakan SmartPLS. Pascal Books. https://books.google.co.id/books?id=KXpjEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=o_nepage&q&f=false
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170-183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nelson, D.L. & Quick, J. C. (2006). *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*. Thompson South Western, United States of America.
- Ni'matuzahroh. & Prasetyaningrum. (2018). *Observasi: Teori dan Aplikasi Dalam Psikologi*. Malang: UMM Press.
- Noor, D. J. (2011). *Metodologi Penelitian* (Suwito (ed.); edisi 1). Kencana Prenada Media Group.
- Olifiansyah, M. et al. (2020). Kepemimpinan Dalam perspektif Islam. *AT-TAJDID: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 4(1), 102-112. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i3.30260>
- Paparang, P. C. N. et al. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity: Jouenal Unsrat*, 2(2), 119-125.
- Parker, K., & Igielnik, R. (2023). *On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far*. Pew Research Center.
- Pawerangi, H. M. et al. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(1), 468-476. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i1.4406>
- Pradipta, N. R. & Suhermin. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 9(7), 1-18.
- Pratama, G. & Elistia. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi*, 11(2), 144-152.

- Pratama, P. & Pasaribu, E. P. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 259-272. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5043>
- Putra, I. N. T., Supartha, W. G., & Dewi, I. G. A. M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen*, 12(1), 126-146. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i2.1432>
- Putri, G. A. et al. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(2), 99-110. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2>
- Putri, S. H. M. et al. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin. *EMBISS: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Sosial*, 1(2), 132-143.
- Rahmat. (2014). *Manajemen dan Kinerja Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Rayyan, A. & Paryanti, A. B. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Toko Buku Gramedia Matraman Jakarta. *JIMEN: Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 9-19.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Rohman, A. M. & Ichsan, M. R. Pengaruh Beban Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 1-22. <https://doi.org/10.55651/jmm.v2i1.130>
- Romlah, L. & Widyastuti, T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di RSUPN Dr Cipto Mangunkusumo Jakarta. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(2), 5893-5903. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i2.28436>
- Rumina. (2024). Teknik Pengumpulan Data Dalam Penelitian Pendidikan. *ILJ: Islamic Learning Journal*, 2(1), 157-177.
- Sadat, P. A. et al. (2020). Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *INOVATOR: Jurnal Manajemen*, 9(1), 23-29. <https://doi.org/10.32832/inovator.v9i1.3014>
- Sakitri, G. (2021). Selamat Datang Gen Z Sang Penggerak Inovasi. *Journal Prasetya Mulya*, 35(2), 1-10.
- Saktisyahputra & Susanto. C. P. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT TELKOM Cabang Boyolali. *Journal of Current Research in Business and Economics*, 1(1), 43-53.

- Salsabilla, A. & Suryawan, N. I. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Saputro, J. (2015). Strategi Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Taman Sriwedari. *Jurnal AGORA*, 3(1), 510-513.
- Sari, R. & Hadijah, H. (2016). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 204-214. <https://doi.org/10.17509/jpm.v1i1.3389>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2021). *Generation Z: A Century in the Making*. Routledge.
- Setiawan, A. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(4), 1246-1253.
- Setiawan, E. (2021). Pemahaman Masyarakat Tentang Penerapan Akuntansi Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Universitas Pendidikan Ganesha*, 12(2), 580-590.
- Setiyati, R. & Hikmawati, E. (2020). Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja. *Forum Ilmiah*, 17(2), 1-9.
- Sholihin, M. & Ratmono, D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan Warp PLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi. <https://books.google.co.id/books?id=NbMWEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Sinaga, S. A. N. et al. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840-846. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v1i7.123>
- Soleha, T. (2016). Disiplin Kerja Dalam Perspektif Islam dan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Islamicnomic*, 7(1), 89-102.
- Subagyo, Pangestu dan Djarwanto. (2018). *Statistika Induktif*. Yogyakarta: BPFE
- Sukerti, K. & Sudianing, K. N. (2023). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMP Negeri 3 Singaraja. *Locus Majalah Ilmiah Fisip*, 15(1), 106-119. <https://doi.org/10.37637/locus.v15i1.1241>
- Sunarta. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Jurnal Efisiensi*, 16(2), 63-75. <http://dx.doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Sundari, S. et al. (2024). Analisis Peram Rekrutmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Syariah Nusa Ummat Sejahtera Berdasarkan Perspektif Islam Di Kabupaten Subang. *JPSI: Jurnal Perbankan Syariah Indonesia*, 3(1), 1-13. <https://doi.org/10.57171/jpsi.v3i1.14>

- Suryadi & Karyono. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Keihn Indonesia. *Jurnal Ekonomu & Ekonomi Syariah*, 5(1), 85-95. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.563>
- Suryanto. Et al. (2023). Analysis of The Effect of Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance in Innovative Behavior Mediation. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori dan Implementasi*, 14(1), 306-322. <https://doi.org/10.18196/jbti.v14i1.18804>
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tannady, H. et al. (2022). Peran Disiplin dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Perdagangan Oli dan Pipa Nasional. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(2), 4320-4335. <https://doi.org/10.31316/jk.v6i2.3712>
- Tintami, L. et al. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. *JLAB: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.14710/jiab.2013.1634>
- Tondok, S. M. & Andarika, R. (2004). Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal PSYCHE*, 1(1), 35-49.
- Tucunan, A. J. R. et al. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533-550.
- Ulfa, R. (2021). Variabel Penelitian Dalam Penelitian Pendidikan. *Al-Fathonah: Jurnal Pendidikan dan Keislaman*.
- Ulum, M. et al. (2014). Analisis Structural Equation modeling (SEM) Untuk Sampel Kecil Dengan Pendekatan Partial Least Square (PLS). Prosiding Seminar Nasional Matematika. Universitas Jember.
- Vanderson (2024)
- Waldan, R. (2018). Quality Of Work Life Sebagai Solusi Peningkatan Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam. *Al-Hikmah: Jurnal Dakwah IAIN Pontianak*, 9(1), 29-50.
- Wartono, T. (2017). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Majalah Mother and Baby). *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(2), 41-55. <https://doi.org/10.32493/JK.V4I2.Y2017.P>
- Wau, J. et al. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Somambawa Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2), 203-212.

- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Widodo, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Perencanaan Strategi, Isu-isu Utama dan Globalisasi*. Bandung: Manggu Media.
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Cahyono, Y., Handoko, A. L., & Santamoko, R. (2020). Generasi Z & Revolusi Industri 4.0 Penulis (Issue July). https://Www.Researchgate.Net/Publication/343416519_GENERASI_Z_REVOLUSI_INDUS TRI_40
- Wiliandri, Y. (2015). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society: Jurnal Jurusan Pendidikan IPS Ekonomi*.
- Yam, J. & Tufik, R. Hipotesis Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 3(2), 96-102. <https://doi.org/10.33592/perspektif.v3i2.1540>
- Yhanty, E. et al. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Tranksaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000. *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 8(1), 131-153. <http://journal.iainkudus.ac.id/index.php/bisnis/index>
- Yolanda, P. et al. (2022). Kinerja Karyawan: Faktor-Faktor yang Memengaruhi. *Jurnal Diversita*, 8(2), 148-157. <https://doi.org/10.31289/diversita.v8i2.5788>
- Yusuf, B. W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM, dan Peindustrian Kabupaten Bantul). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v18i1.28315>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Jurnal Bimbingan

5/7/25, 9:43 AM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210501110262
Nama : Adinda Putri Maharani
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Setiani, M.M
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di CV OR Traffic Kota Malang

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	19 September 2024	Pengajuan Judul	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	1 Oktober 2024	Pengajuan Judul yang sudah diperbaiki	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	8 Oktober 2024	Bimbingan Bab 1, kemudian dilanjut mengerjakan Bab 2 dan Bab 3	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	17 Oktober 2024	Bimbingan dan Revisi Bab 2 serta Bab 3	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	29 Oktober 2024	Revisi Proposal	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	31 Oktober 2024	Acc proposal	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	7 Maret 2025	Bimbingan Bab 4	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	10 Maret 2025	Bimbingan bab 4 dan bab 5	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
9	1 April 2025	Bimbingan skripsi	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 1 April 2025

<https://ojs.uin-malang.ac.id/print/bimbingan/1564>

1/2

5/7/25, 9:43 AM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi

Dosen Pembimbing



Setiani, M.M

Lampiran 2

BIODATA PENELITIAN

Nama Lengkap : Adinda Putri Maharani
Tempat, tanggal lahir : Malang, 04 Juli 2002
Alamat asal : Jl Raya Dermo No 112b RT 02/RW 02 Mulyoagung Dau Malang
Telepon/HP : 089653748499
E-Mail : adindaapu047@gmail.com

Pendidikan Formal

2008-2014 : SDN Mulyoagung 2
2014-2017 : Mts Negeri Batu
2017-2020 : SMA Negeri 2 Batu

Lampiran 3

KUISIONER PENELITIAN SKRIPSI
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI DI CV OR TRAFFIC KOTA MALANG

Dengan Hormat,

Assalamualaikum Wr. Wb. Salam sejahtera untuk semua

Saya Adinda Putri Maharani mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam rangka penelitian skripsi sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana, saya bermaksud untuk memohon bantuan Saudara/i untuk berpartisipasi menjadi responden yang memberikan informasi mengenai penelitian saya yang berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI CV OR TRAFFIC KOTA MALANG” dengan memberikan jawaban dari beberapa pertanyaan dalam kuisisioner penelitian ini. Informasi yang Saudara/i hanya diperuntukkan kepentingan akademik dan dirahasiakan terhadap umum. Peneliti mengucapkan terima kasih atas ketersediaan dan kerjasama Saudara/i yang berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat Saya

Adinda Putri M

I. IDENTITAS RESPONDEN

IDENTITAS RESPONDEN

Isilah identitas diri anda dengan mengisi biodata sebagai berikut:

- a. Nama :
- b. Jenis Kelamin :
- c. Usia :Tahun
- d. Lama Bekerja :Tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN

Pilihlah salah satu kolom pilihan yang telah disediakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan :

STS (Sangat Tidak Setuju) = 1

TS (Tidak Setuju) = 2

N (Netral) = 3

S (Setuju) = 4

SS (Sangat Setuju) = 5

III. DAFTAR PERTANYAAN

A. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan memperhatikan kebutuhan pengembangan karir setiap karyawan					
2.	Pimpinan memberikan saran yang membangun untuk pengembangan diri karyawan					
3.	Pimpinan mendengarkan dengan penuh perhatian ketika karyawan menyampaikan keluhan					
4.	Pimpinan memahami kekuatan dan kelemahan setiap karyawan					
5.	Pimpinan menyampaikan visi masa depan organisasi dengan antusias					
6.	Pimpinan membangun optimisme tim dalam menghadapi tantangan					

7.	Pimpinan mampu membangkitkan semangat tim dalam mencapai tujuan					
8.	Pimpinan memberikan penjelasan yang jelas tentang makna dari setiap tugas					
9.	Pimpinan mengkomunikasikan harapan-harapan positif tentang pencapaian tim					
10.	Pimpinan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah					
11.	Pimpinan terbuka terhadap ide-ide baru dari karyawan					
12.	Pimpinan mengajak karyawan untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang					
13.	Pimpinan mendorong karyawan untuk mencoba pendekatan baru dalam bekerja					
14.	Pimpinan memberikan contoh perilaku yang baik kepada bawahan					
15.	Pimpinan konsisten antara ucapan dan tindakan					
16.	Pimpinan mampu membangun kepercayaan bawahan					
17.	Pimpinan bertanggung jawab atas setiap keputusan yang diambil					

B. DISIPLIN KERJA

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya selalu hadir di tempat kerja sesuai jadwal yang ditentukan					
2.	Saya tidak pernah absen tanpa alasan yang jelas					
3.	Saya selalu memberikan pemberitahuan jika berhalangan hadir					
4.	Saya memiliki catatan kehadiran yang baik sepanjang tahun					
5.	Saya datang ke tempat kerja tepat waktu setiap hari					
6.	Saya memulai pekerjaan segera setelah tiba					
7.	Saya kembali dari istirahat sesuai dengan waktu yang ditentukan					
8.	Saya memiliki komitmen jangka panjang untuk bekerja di tempat kerja saya saat ini					

9.	Saya tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain					
10.	Saya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan					
11.	Saya merasa puas dengan kondisi kerja saat ini					
12.	Saya mengikuti prosedur kerja dengan teliti					
13.	Saya segera memperbaiki kesalahan ketika ditemukan					
14.	Saya belajar dari kesalahan untuk meningkatkan kualitas kerja					
15.	Saya menyelesaikan perselisihan kerja melalui solusi yang tepat					
16.	Saya tidak pernah terlibat dalam aksi mogok kerja					
17.	Saya menggunakan cara-cara konstruktif dalam menyampaikan keluhan					
18.	Saya mendukung dialog antara karyawan dan manajemen					
19.	Saya mematuhi peraturan perusahaan dalam menyelesaikan konflik					

C. KINERJA KARYAWAN

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya menghasilkan pekerjaan dengan tugas dan standar kerja yang telah ditetapkan					
2.	Saya mencapai kualitas hasil kerja dengan target yang ditetapkan					
3.	Saya teliti dalam melaksanakan pekerjaan					
4.	Saya menjaga kerapian dalam melaksanakan pekerjaan					
5.	Saya mampu mencapai target yang ditetapkan					
6.	Jumlah hasil kerja yang saya selesaikan melebihi target					
7.	Saya menggunakan waktu bekerja secara efektif dan efisien					
8.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
9.	Saya menunjukkan komitmen yang tinggi dalam bekerja					
10.	Saya tidak menunggu instruksi untuk memulai suatu pekerjaan					

11.	Saya memahami dan menerapkan standar operasional perusahaan					
12.	Saya berkoordinasi dengan baik dengan rekan kerja					
13.	Saya bersedia membantu rekan yang membutuhkan					
14.	Saya terlibat aktif dalam kegiatan tim					

D. KEPUASAN KERJA

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mendapatkan peluang untuk mengembangkan keterampilan baru					
2.	Pekerjaan saya saat ini sesuai dengan kemampuan dan minat					
3.	Gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan					
4.	Sistem penggajian dan pemberian tunjangan di perusahaan ini transparan dan adil bagi seluruh karyawan					
5.	Saya memiliki akses untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan keterampilan secara berkala					
6.	Proses evaluasi kinerja di perusahaan ini dilakukan secara objektif dan konstruktif					
7.	Perusahaan menyediakan program pelatihan yang berkualitas untuk pengembangan karyawan					
8.	Setiap karyawan diperlakukan dengan rasa hormat tanpa memandang latar belakang.					
9.	Tidak ada perlakuan diskriminatif berdasarkan gender, usia, atau latar belakang.					

Lampiran 4

Data Kuisisioner Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
2	1	2	1	2	2	1	2	2	1
4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	5	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17
2	1	2	1	2	1	2
3	3	4	3	4	3	4
3	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5

Data Kuisisioner Disiplin Kerja (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
4	5	5	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
2	1	2	1	2	2	2	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
4	5	5	4	5	5	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5

X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18	X2.19
5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	1	2	1	2	1	2	2
4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4
4	3	3	4	3	3	4	3	3
5	4	4	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	5	4	5
5	4	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	3	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5

Data Kuisisioner Kepuasan Kerja (Z)

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9
3	4	3	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5	5
4	5	4	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	5	5
4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5	5
4	4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	4	5	4	5	4

5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	5	4	4	4	4	5
4	5	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5

Data Kuisiner Kinerja Karyawan (Y)

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	5	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4

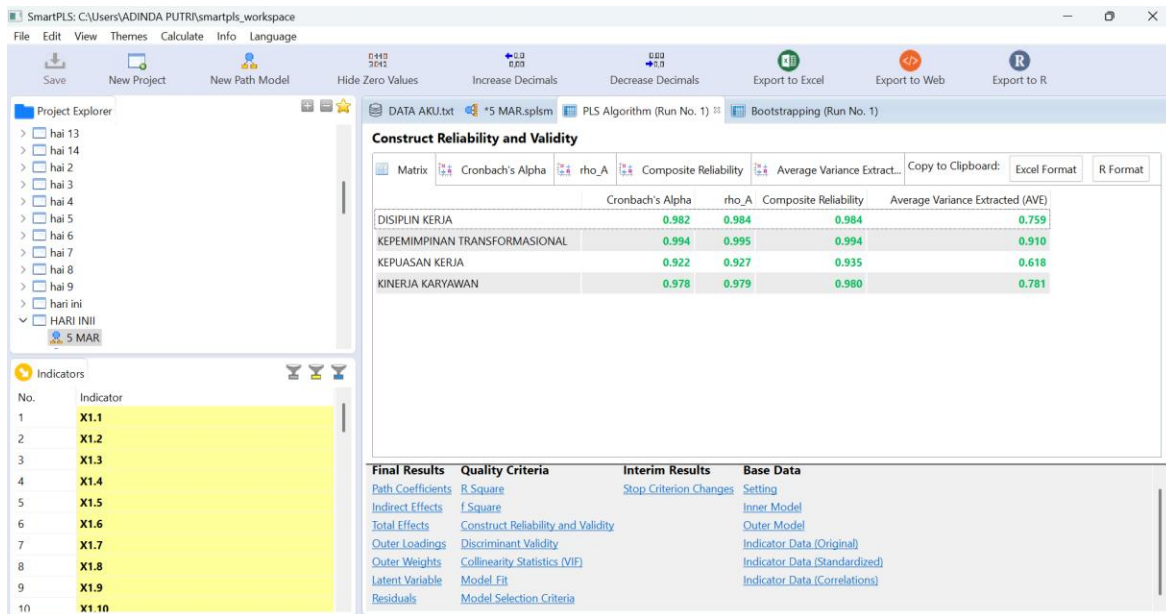
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	3	2	3	2	3	2	3	2	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Y.11	Y.12	Y.13	Y.14
2	2	2	2
3	3	3	3
2	2	2	3
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	3	4	4
3	4	3	4
5	5	5	4
5	5	4	5
5	4	4	4
4	4	5	4
4	4	4	4
4	4	4	3
5	5	5	5
4	4	5	5
4	5	5	4
4	4	4	4
4	5	5	4
4	5	5	5
2	3	2	2
4	4	4	4
5	5	5	4
5	5	5	5
3	3	3	3
4	5	5	4
5	5	4	4
4	4	4	5
4	5	5	5
4	4	4	4
5	5	5	5
4	5	5	4
5	5	5	5
4	4	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
4	5	5	4
5	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5

5	5	5	4
4	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	4	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5

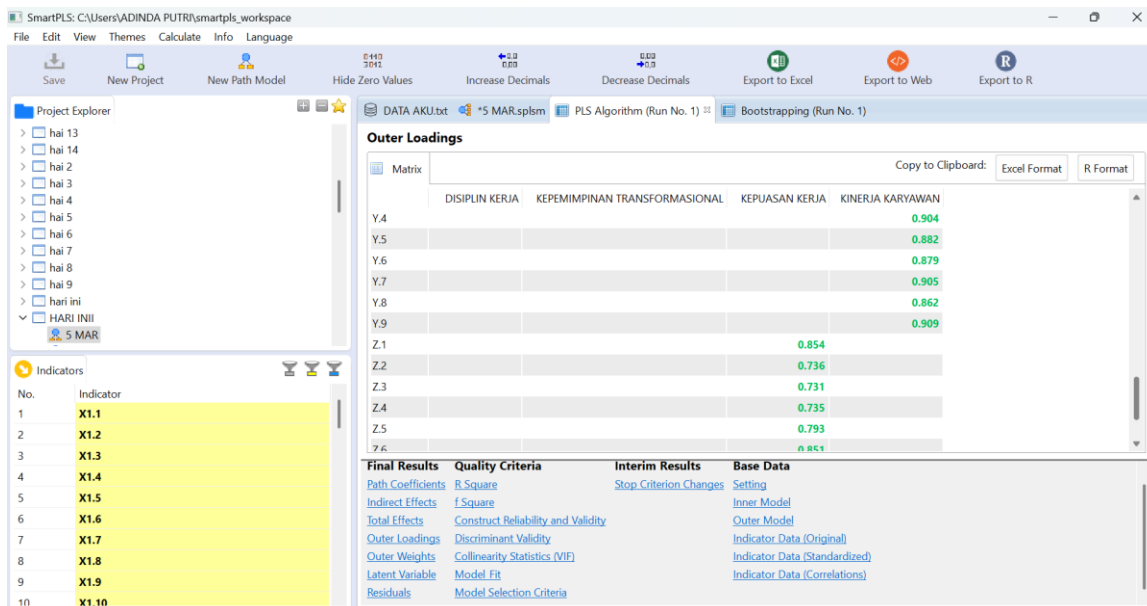
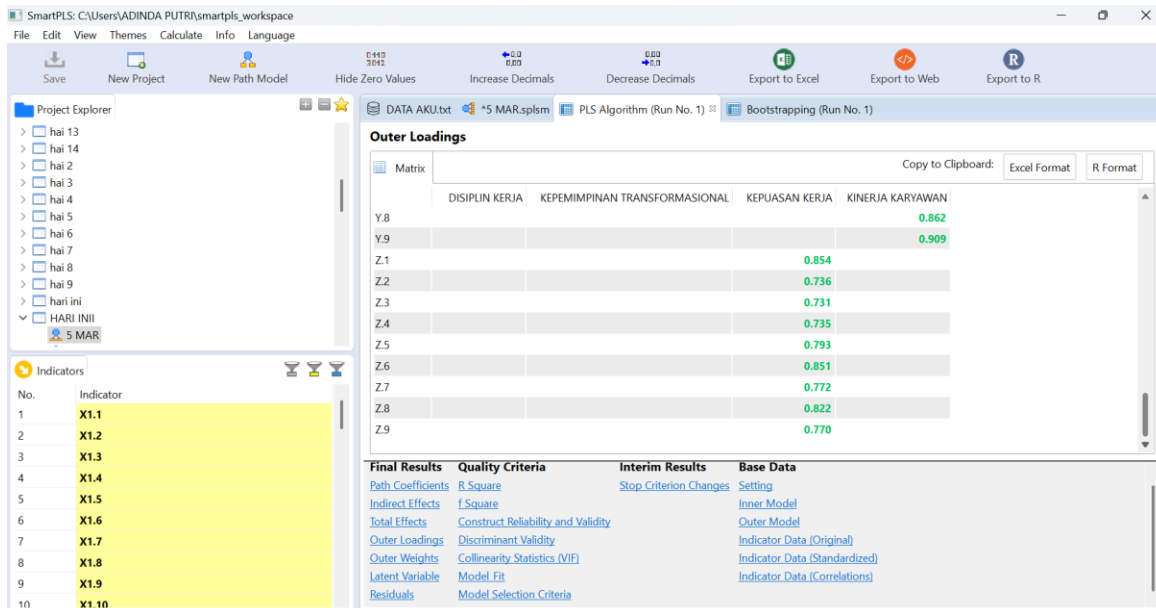
Lampiran 5

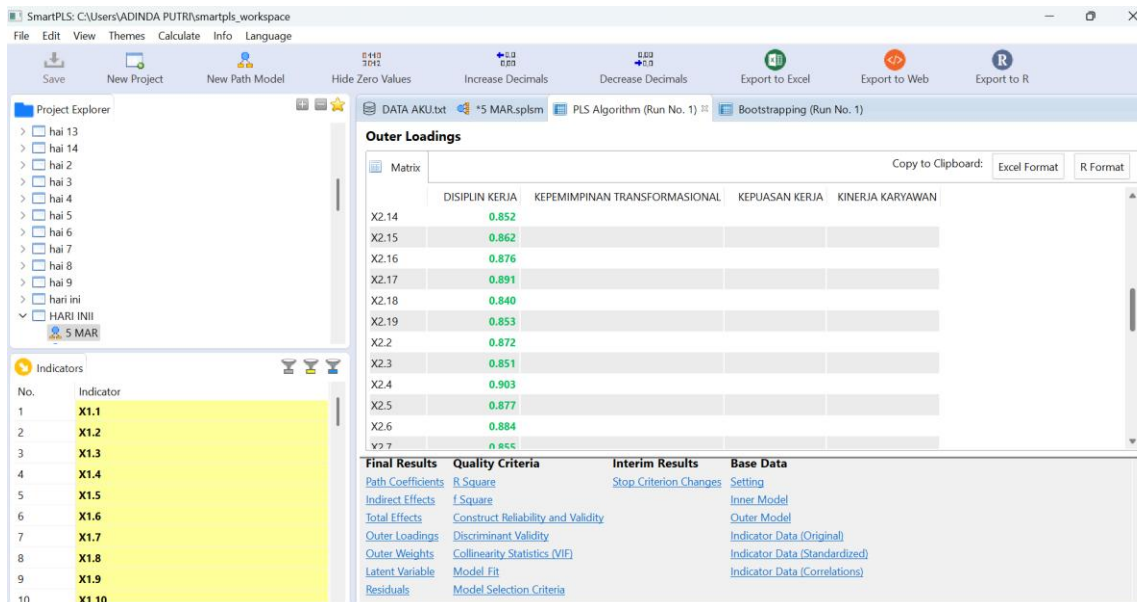
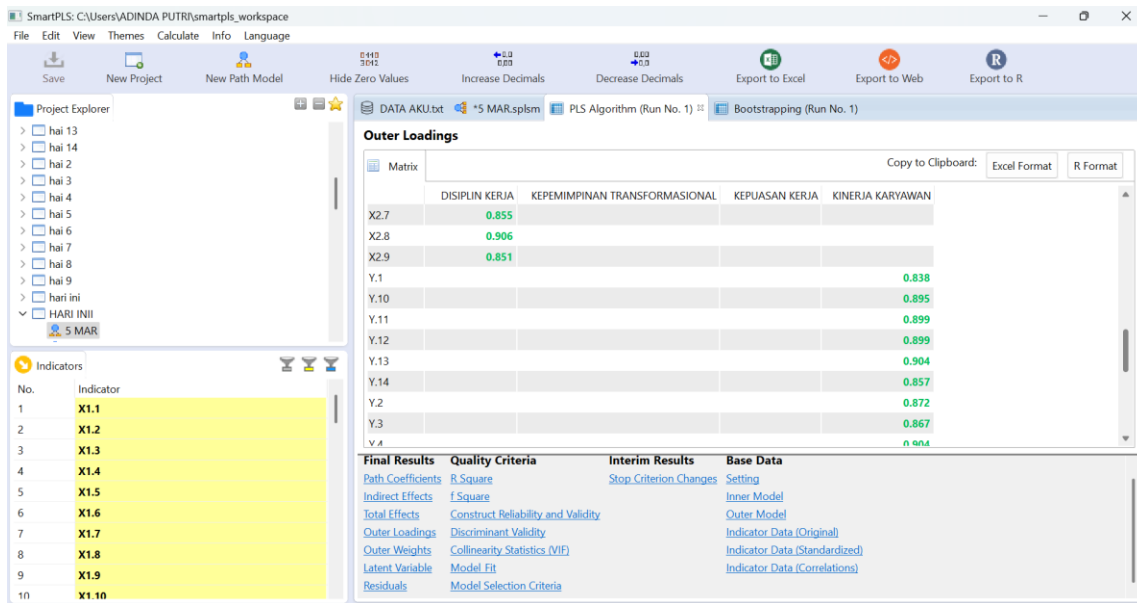
Validitas dan Relabilitas Konstruk

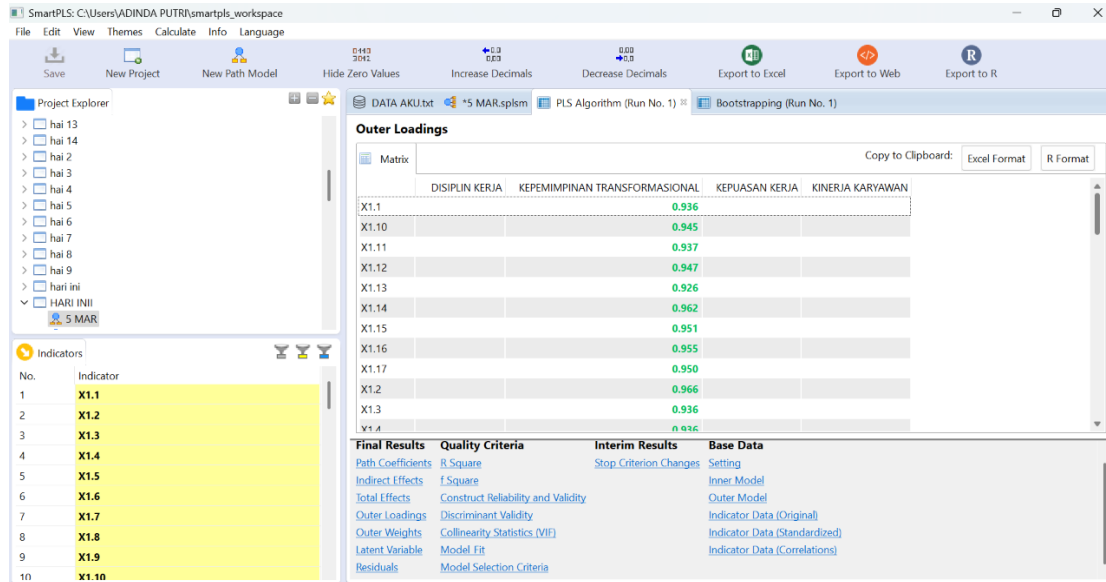
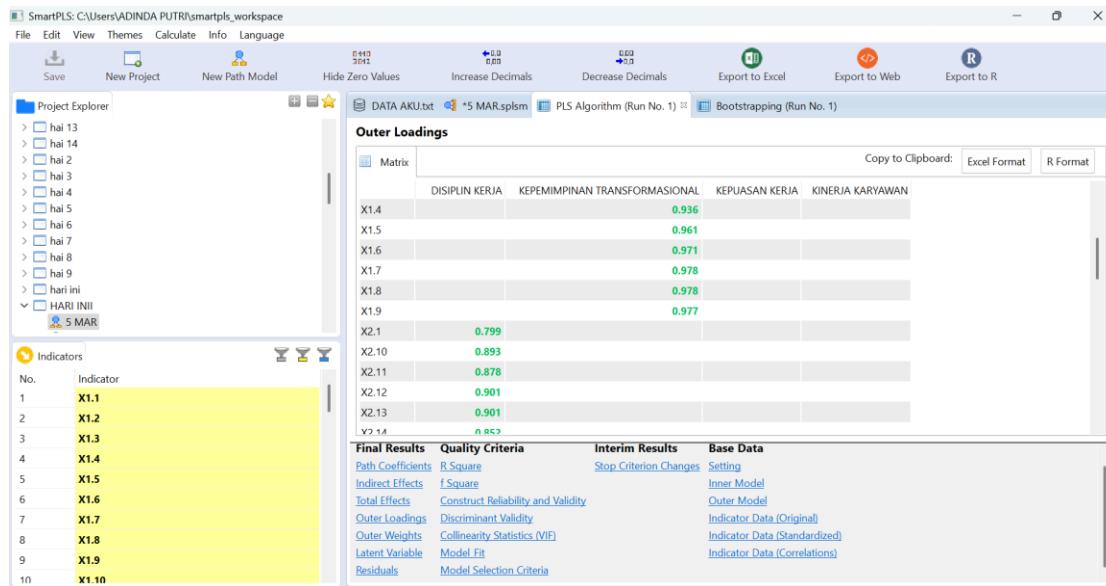


Lampiran 6

Hasil Uji Validitas

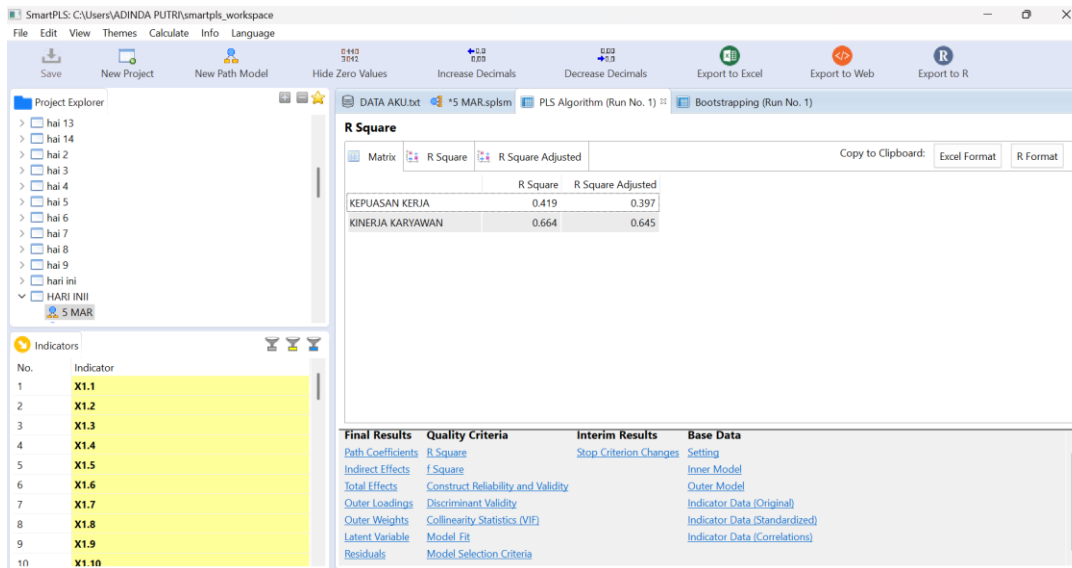






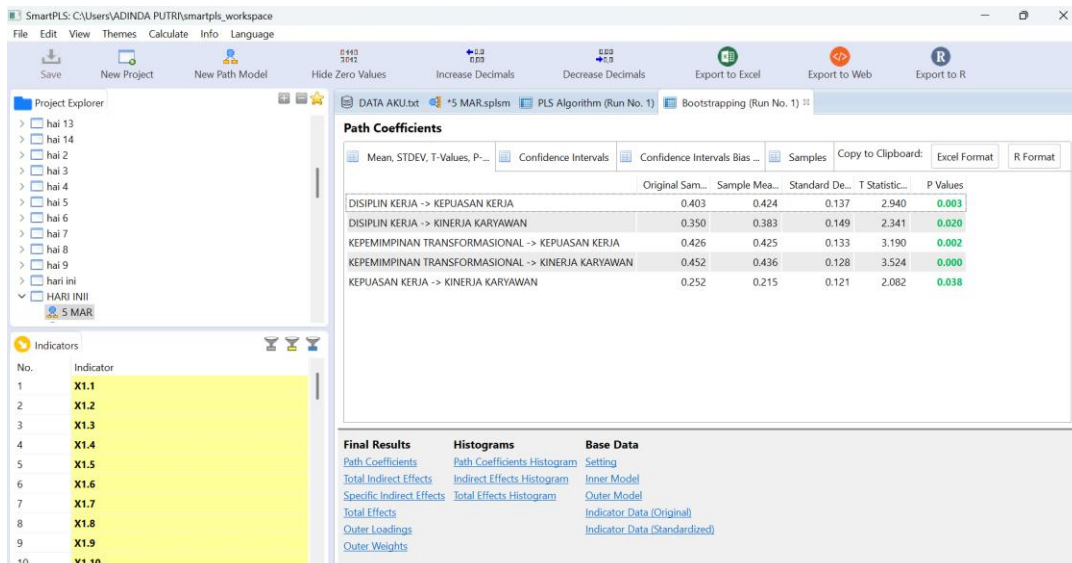
Lampiran 7

Hasil *R-Square*



Lampiran 8

Hasil *Path Coefficients*



Lampiran 9

Turnitin



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Adinda Putri Maharani
NIM : 210501110262
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z MELALUI KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI CV OR TRAFFIC KOTA MALANG**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
25%	21%	17%	11%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 7 Mei 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M