

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas teori-teori yang berkaitan dengan variabel yang akan diteliti yaitu gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja karyawan. Selain landasan teori, disertakan juga penelitian terdahulu yang mendukung dan berkaitan dengan topik penelitian. Selain itu, bab ini menyajikan kerangka penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti dan juga hipotesis yang akan diuji.

2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan (Frizilia *et al.*, 2021). Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan produktivitas karyawan (Puni *et al.*, 2016). Menurut Dewi & Wibowo (2020) gaya kepemimpinan mencerminkan keahlian dan sikap seorang pemimpin. Dapat dikatakan gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin berinteraksi dengan karyawannya. Gaya kepemimpinan tentu memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Setiap pemimpin memiliki pendekatan yang berbeda dalam menjalankan kepemimpinannya, tergantung pada karakteristik individu dan situasi perusahaan.

Terdapat berbagai gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin perusahaan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Hundie & Habtewold (2024) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada nilai dan kebutuhan individu dalam perusahaan, khususnya karyawan. Kepemimpinan transformasional biasanya mampu menyampaikan visi secara jelas dan meyakinkan, sehingga para karyawan terdorong untuk percaya dan menerima visi tersebut. Lebih lanjut, penelitian Musa *et al.* (2023) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional dianggap sebagai salah satu pendekatan yang tepat, terutama dalam merespon perubahan serta mendorong sikap proaktif karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang berfokus pada inspirasi, motivasi dan pengembangan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dengan memberikan dorongan semangat dan perhatian terhadap perkembangan individu, gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan performa kerja karyawan, mendorong mereka untuk melampaui harapan dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif (Bastari *et al.*, 2020; Vuong *et al.*, 2023).

Lebih lanjut, gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendukung karyawan. Pemimpin transformasional mendorong tumbuhnya rasa percaya diri pada karyawan, serta membangkitkan motivasi melalui pengakuan dan apresiasi atas kontribusi karyawan. Hal ini berdampak pada peningkatan kreativitas, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Dukungan semacam ini memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan, mendorong pencapaian kinerja yang berkelanjutan serta meminimalisir tingkat *turnover*. Penelitian

Mansoori & Koc (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan inovasi melalui penguatan motivasi dan sistem kerja yang mendukung.

Lebih lanjut, gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendukung karyawan seperti memperhatikan kebutuhan individu serta memberikan pengakuan atas kontribusi mereka. Hal ini mendorong peningkatan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Penelitian Zapata *et al.* (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja dan dukungan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Humphreys (2002) bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan perubahan positif dalam perusahaan dengan cara memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan bekerja lebih maksimal. Dengan kata lain, ketika seorang pemimpin mampu menginspirasi dan membimbing karyawannya dengan cara yang tepat, maka dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berdampak langsung pada kesuksesan perusahaan. Seorang pemimpin dengan gaya ini tidak hanya fokus pada pencapaian target perusahaan, tetapi berupaya untuk mengubah pola pikir, nilai, aspirasi, serta harapan karyawan agar sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan (Anwar *et al.*, 2023).

Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan positif melalui pengembangan potensi karyawan dan pemberian motivasi. Dalam

penerapannya, gaya ini terdiri atas empat komponen penting, yaitu pengaruh ideal motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Humphreys, 2002). Keempat komponen tersebut berperan dalam membentuk hubungan kerja yang lebih kuat, meningkatkan semangat kerja, dan mendorong keterlibatan karyawan secara aktif dalam mencapai tujuan perusahaan (Shatila *et al.*, 2024).

2.1.2 Komponen Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan karena pemimpin membangun hubungan kerja yang berbasis pada kepercayaan, respek dan dorongan untuk mencapai tujuan bersama. Penelitian Suifan *et al.* (2018) mempertegas kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, terutama dalam perusahaan yang membutuhkan inovasi dan kreativitas tinggi. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen utama yang menjelaskan bagaimana cara kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi karyawan secara keseluruhan. Menurut Humphreys (2002) Komponen utama dari kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Pengaruh Ideal

Seorang pemimpin yang memiliki pengaruh ideal akan berperilaku sebagai contoh yang layak untuk diikuti oleh para karyawannya. Bukan hanya memberikan arahan, tetapi juga menunjukkan nilai-nilai seperti integritas, etika, serta komitmen kuat terhadap tujuan perusahaan. Pemimpin dengan pengaruh ideal biasanya memiliki

prinsip yang kuat dan berani mengambil resiko. Mereka menjadi panutan yang menjunjung tinggi etika kerja, membangun rasa bangga, serta mendapat kepercayaan dan rasa hormat dari para karyawannya.

2. Motivasi Inspirasional

Dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin tidak hanya menetapkan visi perusahaan, tetapi dapat menyampaikan visi perusahaan dengan jelas dan memberikan dorongan agar setiap karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan yang sama. Dengan membangun suasana kerja yang penuh keyakinan dan semangat, pemimpin dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja karyawan, serta menanamkan rasa percaya diri bahwa tujuan bisa dicapai dengan kerja sama dan usaha yang maksimal.

3. Stimulasi Intelektual

Kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk berpikir kritis dan inovatif. Pemimpin tidak hanya mengikuti cara kerja yang lama, tetapi juga memberi ruang bagi karyawan untuk berkembang dan berpikir kedepan. Mereka memotivasi karyawan agar berani mengambil keputusan secara mandiri dan menjadikan proses belajar sebagai bagian penting dari pekerjaan. Lingkungan kerja seperti ini, dapat mendorong kreativitas dan membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan.

4. Pertimbangan Individual

Setiap karyawan dalam perusahaan memiliki kebutuhan dan potensi yang berbeda. Oleh karena itu, pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus kepada setiap karyawan dengan berperan sebagai mentor, contohnya melalui pelatihan dan

bimbingan. Pemimpin mendengarkan keluhan dan masukan, memberikan *feedback*, serta menghargai kontribusi karyawan. Komunikasi dua arah sangat dijaga untuk mendukung pertumbuhan pribadi serta pengembangan karir dan keterampilan maksimal karyawannya.

Keempat komponen utama tersebut berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Komponen ini mendorong karyawan untuk berinovasi, meningkatkan keterlibatan, dan mengembangkan potensi secara maksimal. Selain gaya kepemimpinan transformasional, faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi.

2.2 Motivasi

2.2.1 Definisi Motivasi

Menurut Frizilia *et al.* (2021) motivasi merupakan sikap dan keyakinan yang menggerakkan karyawan untuk melakukan suatu tindakan yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Lebih lanjut, penelitian Yu *et al.* (2020) menyatakan motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang yang membangkitkan semangat, mengarahkan, serta membentuk perilaku karyawan dalam bekerja. Sementara itu, DeGeest *et al.* (2018) menjelaskan bahwa motivasi adalah arah tindakan yang dipilih oleh karyawan, seberapa besar usaha yang dilakukan, serta sejauh mana karyawan mampu mempertahankan usaha tersebut dalam jangka waktu tertentu. Motivasi yang kuat dalam diri karyawan dapat memberikan dampak

positif terhadap peningkatan produktivitas, keterlibatan kerja, serta loyalitas terhadap perusahaan (Mohammed *et al.*, 2023)

Motivasi kerja memiliki peran dalam menentukan sejauh mana karyawan mampu memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Musa *et al.*, 2023). Karyawan yang termotivasi akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi, inisiatif dalam menyelesaikan tugas, serta loyal terhadap perusahaan (Aljumah, 2023). Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki motivasi maka dapat menimbulkan dampak negatif, seperti menurunnya produktivitas bahkan meningkatnya *turnover* karyawan. Kondisi tersebut tidak hanya merugikan karyawan, tetapi dapat memengaruhi dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan (Biswakarma, 2015).

Dalam praktiknya, motivasi kerja setiap individu bisa berbeda-beda, tergantung pada kebutuhan pribadi, tujuan karier, pengalaman kerja, serta nilai-nilai yang diyakini oleh masing-masing karyawan. Beberapa karyawan mungkin merasa termotivasi ketika mendapatkan pengakuan atas prestasi yang dicapai, sementara yang lain lebih terdorong oleh insentif finansial atau kesempatan untuk berkembang secara profesional. Perbedaan ini mencerminkan bahwa motivasi tidak bersifat universal, melainkan sangat subjektif dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Oleh karena itu, penting bagi manajemen perusahaan untuk memahami jenis motivasi yang dapat mendorong perilaku kerja seseorang.

2.2.2 Jenis Motivasi

Berdasarkan penelitian Vuong *et al.* (2023) terdapat dua jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri yang menggerakkan individu untuk melakukan tindakan tertentu, atau seperti kepribadian, sikap, dan keyakinan individu. Sedangkan, motivasi ekstrinsik berasal dari luar individu seperti gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan terhadap karyawan, dukungan dari lingkungan sekitar, penghargaan yang diberikan perusahaan, serta kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan. Kedua jenis motivasi ini muncul sebagai reaksi terhadap situasi atau kondisi tertentu yang dialami selama proses bekerja (Anitha, 2014).

Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam individu untuk melakukan suatu pekerjaan karena merasa puas dalam pekerjaannya, dan menikmati prosesnya (Bastari *et al.*, 2020). Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik cenderung menunjukkan kreativitas, proaktif, serta komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Penelitian Pandya (2024) menyatakan bahwa motivasi intrinsik memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Di sisi lain, motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti pemberian penghargaan, pengakuan, atau insentif finansial (Bastari *et al.*, 2020). Meskipun motivasi ekstrinsik dapat mendorong pencapaian target kerja, ketergantungan yang berlebihan pada faktor ini dapat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk

menciptakan keseimbangan antara pemberian motivasi intrinsik dan ekstrinsik agar kinerja karyawan dapat tercapai secara optimal (Gopalan *et al.*, 2017)

Kedua jenis motivasi ini memiliki peran yang saling melengkapi atau mendukung satu sama lain (Amabile *et al.*, 1994). Kedua faktor ini tidak bertentangan, melainkan seseorang dapat menunjukkan perilaku kerja yang digerakkan oleh kombinasi dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Cerasoli *et al.*, 2014). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami dan mengelola keduanya secara seimbang agar motivasi kerja karyawan tetap terjaga. Penelitian Harno *et al.* (2023) menekankan bahwa pengelolaan motivasi yang efektif tidak hanya berfokus pada pemberian tunjangan atau fasilitas kerja, tetapi juga mencakup perhatian terhadap kebutuhan dan potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan. Dengan menciptakan sistem kerja yang seimbang antara faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, perusahaan akan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, memperkuat loyalitas, dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Ketika karyawan merasa termotivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, mereka cenderung akan menunjukkan antusias yang lebih tinggi meningkatkan fokus, dan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai target (Radhi *et al.*, 2025). Karyawan yang termotivasi akan lebih konsisten dalam menjaga kualitas kerja dan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Hal ini berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan (Cerasoli *et al.*, 2014).

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan indikator keberhasilan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dan sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan ekspektasi perusahaan (Liu *et al.*, 2024). Menurut Milhem *et al.* (2019) kinerja karyawan menunjukkan seberapa baik seseorang menyelesaikan pekerjaannya dalam periode waktu tertentu, yang kemudian dinilai berdasarkan target, standar, dan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja optimal, baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang diperoleh karyawan dari menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan (Frizilia *et al.*, 2021). Kinerja optimal akan tercapai ketika karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan dan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi (Razak *et al.*, 2018). Selain itu, penelitian Musa *et al.* (2023) menyatakan bahwa kinerja karyawan bukan hanya karakteristik pribadi seperti bakat atau kemampuan, melainkan wujud nyata dari pemanfaatan bakat dan kemampuan tersebut dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Ketika perusahaan mampu menciptakan lingkungan yang mendukung, maka karyawan akan lebih terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaiknya (Ahmed *et al.*, 2021). Kinerja yang tinggi memberikan dampak positif bagi perusahaan, seperti meningkatnya produktivitas, kualitas, serta tercapainya target perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan (Albrecht *et al.*, 2015). Oleh karena itu,

perusahaan perlu melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja seperti menyediakan pelatihan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Selain itu, terdapat aspek penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

2.3.2 Aspek Kinerja Karyawan

Pradhan & Jena (2017) menyatakan bahwa terdapat tiga aspek utama dari kinerja karyawan, yaitu:

1. Kinerja tugas, merupakan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab utama sesuai deskripsi pekerjaan (*job description*). Kinerja tugas ini menunjukkan seberapa efektif dan efisien seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya serta dalam mencapai target kerja yang telah ditentukan. Kinerja tugas juga dipengaruhi oleh apa yang diketahui dan dikuasai oleh setiap karyawan, termasuk keterampilan serta kebiasaan kerja yang dimiliki.
2. Kinerja adaptif, yang berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dan menghadapi perubahan situasi di tempat kerja dengan menunjukkan fleksibilitas, kreativitas, dan kemampuan untuk menyelesaikan suatu masalah. Karyawan dengan kinerja adaptif yang baik mampu menyesuaikan sikap dan perilakunya secara fleksibel, menunjukkan kreativitas dalam pekerjaan dan penyelesaian masalah, serta tetap produktif dalam keadaan apapun.

3. Kinerja kontekstual, lebih mengarah pada perilaku positif yang mendukung lingkungan kerja, seperti kerja sama dengan rekan kerja, membantu rekan kerja, dan menjaga suasana kerja agar tetap kondusif, yang kemudian berdampak positif pada suasana atau lingkungan kerja dan produktivitas secara keseluruhan. Kinerja kontekstual dapat meningkatkan kolaborasi dan membangun kekompakan antar karyawan.

Ketiga aspek kinerja karyawan tersebut saling melengkapi dan sangat berpengaruh terhadap hasil kerja yang optimal di suatu perusahaan. Kinerja tugas yang baik akan memastikan bahwa pekerjaan utama dapat diselesaikan dengan efisien dan efektif. Sementara itu, kinerja adaptif sangat penting untuk menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja yang dinamis. Terakhir, kinerja kontekstual memberikan dampak positif pada hubungan antar karyawan dan suasana kerja yang mendukung kolaborasi. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang maksimal, perusahaan perlu memperhatikan ketiga aspek ini dalam mengelola sumber daya manusia.

2.4 Penelitian Terdahulu

Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja karyawan merupakan tiga variabel yang saling terkait dan memiliki pengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara ketiga variabel ini, memberikan gambaran bagaimana peran pemimpin dan motivasi karyawan memengaruhi hasil kerja. Selain itu, penelitian terdahulu juga memberikan pendekatan dan temuan yang berguna sebagai referensi dalam

menyusun kerangka dan hipotesis penelitian ini. Berikut penelitian terdahulu yang sudah diringkas oleh penulis pada tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>The Influence of Transformational Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance at Religious Court Office, Sinjai District.</i> Nurfaaizah et al. (2023)	Lokasi: Pengadilan Agama Kabupaten Sinjai Jenis penelitian: Kuantitatif Instrumen penelitian: kuesioner Sampel: 40 karyawan Metode analisis: analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS	• Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengadilan Agama Kabupaten Sinjai • Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pengadilan Agama Kabupaten Sinjai • Secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pengadilan Agama Kabupaten Sinjai.
2	<i>The influence of Transformational Leadership Style and Motivation on Employee Performance PT.Bintang</i>	Lokasi Penelitian: PT Bintang Kadiri di Kediri Jenis penelitian: kuantitatif	• Faktor motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional sama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bintang Kadiri, Kediri.

	<i>Kadiri. Harno et al. (2023)</i>	Instrumen penelitian: kuesioner Sampel: Responden dipilih secara acak dari kelompok 30 karyawan tetap, menggunakan Purposive Sampling Metode analisis: analisis regresi linier berganda. Dalam menganalisis data dari penelitian kuantitatif, digunakan metode statistik deskriptif untuk menggambarkan masing-masing variabel, dan penggunaan uji korelasi dan regresi. Uji normalitas juga dilakukan dan pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi 0,05	• Kinerja Karyawan di PT Bintang Kadiri secara parsial dipengaruhi secara signifikan oleh kedua komponen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi. • Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan PT Bintang Kadiri
3	<i>The Influence of Transformational Leadership Style,</i>	Lokasi: Lembaga Statistik Nasional Timor-Leste	• Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi

	<i>Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance.</i> Silvino Lopes (2023)	Jenis Penelitian: kuantitatif Instrumen penelitian: kuesioner Sampel: 80 responden Metode analisis: Pengolahan data menggunakan SPSS, dan memenuhi syarat Validitas dan Realibilitas. Analisis data meliputi Uji Asumsi Klasik, Regresi Linier Berganda, Uji Hipotesis, dan Uji <i>Adjusted R Square</i>	kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Instituto Nacional Estatistica Timor-Leste. • Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Instituto Nacional Estatistica Timor-Leste. • Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di Instituto Nacional Estatistica Timor-Leste.
4	<i>Effect of Transformational leadership style on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned</i>	Lokasi: PT Kereta Api Indonesia (Persero) Jenis penelitian: kuantitatif Instrumen penelitian: kuesioner melalui Google Form	• Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja • Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

	<i>enterprise.</i> Bastari <i>et al.</i> (2020)	Sampel: 285 responden Metode analisis: SPSS, uji validitas, uji reliabilitas.	• Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja • Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening
5	<i>The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance.</i> Dewi & Wibowo, (2020)	Lokasi: Universitas Maarif Hasyim Latif Jenis penelitian: kuantitatif Instrumen penelitian: kuesioner Sampel: 60 orang Metode analisis: SPSS Statistic versi 23, analisis regresi berganda, uji validitas, uji reliabilitas	• Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja dosen tetap • Motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja dosen tetap • Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen tetap

6	<i>The Influence of Leadership Style, Motivation and Discipline on Employee Performance at PT Sumo Internusa Indonesia.</i> Naomi Frizilia et al. (2021)	Lokasi: PT Sumo Internusa Indonesia Jenis Penelitian: kuantitatif Instrumen penelitian: kuesioner Sampel: 62 karyawan Metode analisis: SPSS versi 18, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis	• Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan • Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan • Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan • Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7	<i>The influence of transformational leadership on employee performance across generations (Gen X, Gen Y, Gen Z) with employee motivation as a mediating variable: Case study at PT BCA, Tbk. regional</i>	Lokasi: PT BCA, Tbk, kantor wilayah VII Bank BCA, kota Malang Jenis Penelitian: kuantitatif Instrumen penelitian: kuesioner Sampel: 45 responden	• Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. • Dukungan sosial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

	<i>office VII, Malang City, East Java. Andri & Moko, (2024)</i>	Metode analisis: SEM (Structural Equation Modeling) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan aplikasi perangkat lunak SmartPLS 3.0	
8	<i>The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation: A survey of PT Karsa Utama Lestari employees. Hariadi & Muafi, (2022)</i>	Lokasi: PT Karsa Utama Lestari Jenis Penelitian: kuantitatif Instrumen penelitian: kuesioner Sampel: 80 responden, purposive sampling Metode analisis: SmartPLS, validitas konvergen dan diskriminan	• kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah dan motivasi kerja karyawan • kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah dan motivasi kerja karyawan • Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, di mana variabel kesiapan untuk berubah dan motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan

			transformatif dengan kinerja karyawan.
9	<i>The Impact of Leadership, Motivation, and Remuneration on Employee and Organizational Performance at PTN-BH in Sumatra</i>). Radhi et al. (2024)	Lokasi: Perguruan tinggi PTN-BH di Sumatra Jenis Penelitian: kuantitatif Instrumen penelitian: kuesioner Sampel: 367 responden Metode analisis: Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat lunak SPSS-AMOS-	• kepemimpinan yang efektif, motivasi yang kuat, dan remunerasi yang kompetitif secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan • Kepemimpinan yang ditandai dengan komunikasi yang kuat, empati, dan adaptabilitas memberikan dampak positif terhadap perilaku karyawan • Remunerasi, memperkuat kinerja karyawan dan organisasi, yang menekankan pentingnya pendekatan sinergis antara kepemimpinan, kompensasi yang adil, dan motivasi untuk mencapai kesuksesan organisasi secara keseluruhan. • Menyeimbangkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik adalah kunci untuk mempertahankan kinerja karyawan.

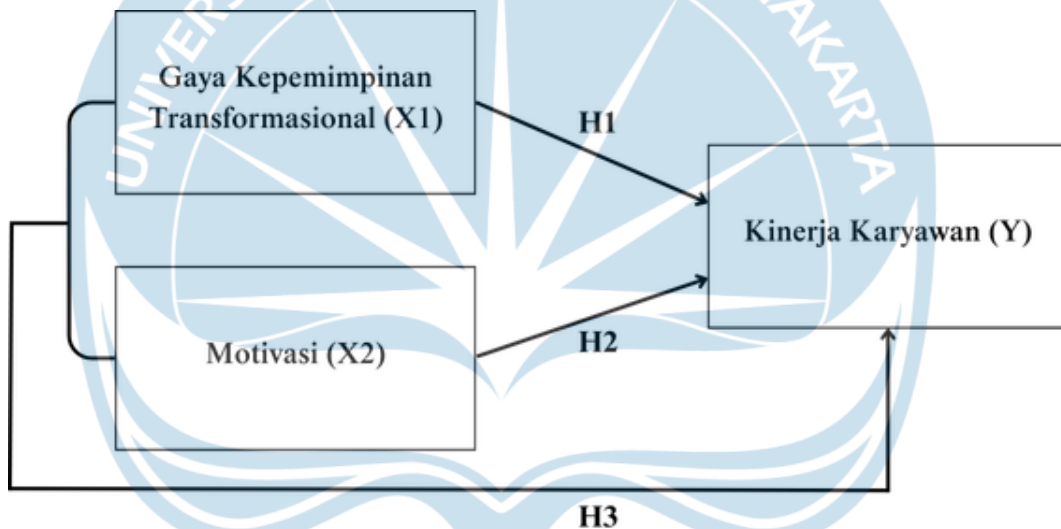
10	<i>How transformational leadership influences employees' job-related outcomes through public service motivation: Does power distance orientation matter?. Vuong et al. (2023)</i>	Lokasi: Pemerintahan daerah Vietnam Jenis Penelitian: kuantitatif Instrumen penelitian: kuesioner Sampel: 605 pegawai Metode analisis: <i>partial least squares structural equation modeling</i> (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0 untuk menguji hipotesis	• Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi pelayanan publik, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja karyawan. • Motivasi pelayanan publik menjadi mediator antara Kepemimpinan Transformasional dan hasil kerja • Kepuasan kerja meningkatkan keterlibatan dan produktivitas
----	--	---	--

Dari berbagai penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Hasil-hasil penelitian tersebut menjadi acuan penting dalam menyusun penelitian ini.

2.5 Model Penelitian

Model penelitian ini berfokus untuk melihat bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional (X1), Motivasi (X2), dan Kinerja Karyawan (X3). Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi

menjadi variabel independen. Sedangkan kinerja karyawan menjadi variabel dependen. Model penelitian ini dibangun berdasarkan teori kepemimpinan dan motivasi yang sudah dijelaskan sebelumnya, serta diperkuat dengan penelitian-penelitian terdahulu. Tujuan dari model penelitian adalah untuk memberikan pemahaman mengenai bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gambar dari model yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian

2.6 Pengembangan Hipotesis

Penetapan hipotesis dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori yang telah dibahas sebelumnya dan didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Hipotesis diajukan sebagai dugaan sementara terhadap hubungan antar

variabel dalam model penelitian, yang nantinya akan dibuktikan melalui proses analisis data. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

2.6.1 Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang maksimal. Pemimpin transformasional biasanya menunjukkan empat komponen utama yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu (Mackenzie *et al.*, 2001). Pendekatan ini terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan di perusahaan.

Penelitian Nurfaaizah (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, penelitian Tse & chiu (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan kerja. Selain itu, penelitian Hetland *et al.* (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk melakukan *job crafting*, yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan. Lebih lanjut, (Arnold, 2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan melalui pengaruh yang pemimpin berikan kepada karyawan secara personal. Penelitian (Liu *et al.*, 2010) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan.

Dalam konteks PT Indopelita Aircraft Services, yang bergerak di bidang pemeliharaan dan perawatan pesawat udara, gaya kepemimpinan transformasional diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan membangun semangat kerja karyawan untuk terus berkembang. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memperhatikan kebutuhan individu, serta memotivasi karyawannya akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Menghadapi tantangan dalam industri penerbangan yang menekankan tingkat kualitas kerja, penerapan gaya kepemimpinan transformasional menjadi sangat relevan dalam mendorong kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Indopelita Aircraft Services

2.6.2 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang mendorong karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan juga motivasi ekstrinsik. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, keterlibatan yang lebih besar, dan komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan (Locke & Latham, 2004).

Penelitian DeGeest *et al.* (2018) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menunjukkan perilaku yang tepat, tingkat usaha yang maksimal, dan konsisten dalam menyelesaikan tugas. Penelitian Lee & Raschke (2016) menegaskan bahwa motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik,

memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Lebih lanjut, penelitian Amabile *et al.* (1994) menyatakan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik sama-sama dapat mendorong seseorang untuk mencapai kinerja yang optimal jika dikelola secara seimbang. Selain itu, penelitian Tims *et al.* (2011) menemukan bahwa motivasi secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan kerja. Kemudian penelitian Elamalki *et al.* (2024) membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian kerja.

Dalam hal ini, motivasi menjadi salah satu faktor penting yang dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, baik yang bersumber dari dalam diri maupun dari faktor eksternal, akan menunjukkan kinerja serta ketekunan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Oleh karena itu, peningkatan motivasi menjadi hal penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan PT Indopelita Aircraft Services secara menyeluruh. Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Indopelita Aircraft Services

2.6.3 Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi merupakan dua faktor yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kombinasi antara kepemimpinan yang efektif dan motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang

kondusif bagi peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Pemimpin yang mampu berikan arahan, inspirasi, dan pengakuan atau penghargaan akan membentuk suasana kerja yang mendukung perkembangan motivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik (Fahlevi *et al.*, 2020).

Penelitian oleh Wang *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan di berbagai sektor industri. Lebih lanjut, penelitian Alonderiene & Majauskaite (2016) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dikombinasikan dengan motivasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Ibrahim *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kombinasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi dapat menghasilkan performa kerja yang lebih baik. Kemudian, Lai *et al.* (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

Pada PT Indopelita Aircraft Services, peran pemimpin yang inspiratif serta kondisi kerja yang dapat memotivasi karyawan secara langsung akan berdampak pada kualitas dan produktivitas kerja. Kombinasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi menjadi sangat penting untuk membentuk dan meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dipimpin dengan baik dan memiliki dorongan kuat untuk bekerja, mereka cenderung menunjukkan performa konsisten dan berkualitas. Hal ini menjadikan kedua variabel berperan

penting dalam mendukung kinerja karyawan secara keseluruhan di perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

