

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merupakan rujukan penelitian-penelitian sebelumnya, berikut hasil penelitian terdahulu :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian-Penelitian Terdahulu**

Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Nuri Annisa Fitri (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang)	Gaya Kepemimpinan (M) Gaya Kepemimpinan (X) dan Kinerja Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Tidak berpengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.
Feriansyah (2025) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Study Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Pontianak Cabang Gajah Mada)	Gaya Kepemimpinan (M) Gaya Kepemimpinan (X) dan Kinerja Karyawan (Y)	gaya kepemimpinan Transformasional (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Secara parsial Motivasi Kerja (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Secara parsial gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Secara parsial gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi Kerja (Z). Secara parsial gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) mempunyai pengaruh yang

Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi Kerja (Z). Secara parsial gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi Kerja (Z)
<p>Agnesia Ragita (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat DPRD Kabupaten Batanghari</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (M) Gaya Kepemimpinan (X) dan Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Sekretariat Dewan Kabupaten Batanghari. Efek mediasi ditentukan dengan melihat nilai indirect effect, dari hasil analisis PLS, ditemukan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai melalui motivasi bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.</p>
<p>Fachru Zaky Iskandar (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Semangat Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Perkebunan Nusantara Ii Kebun Helvetia</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (M) Gaya Kepemimpinan (X) dan Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan semangat kerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan semangat kerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi.</p>

## 2.2 Tinjauan Teori

### 2.2.1 Gaya Kepemimpinan

#### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nikmat (2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan disini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya. Zaharuddin (2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Hasibuan (2017) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal. Setiana (2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Apriyanto (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dan mau mendengarkan masukan bawahannya dengan selektif berdasarkan pengetahuan yang baik dan kajian yang dapat dipertanggung jawabkan.

Dari uraian mengenai gaya kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri – ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pimpinan

## 2. Tipe – Tipe Kepemimpinan

Menurut Purba (2021) mengemukakan bahwa tipe – tipe kepemimpinan yaitu :

- a. Tipe otokratik, yaitu seorang yang sangat egois. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasinya identik dengan tujuan pribadinya.
- b. Tipe paternalistik, yaitu pemimpin yang bersifat kepatuhan dan dapat dijadikan sebagai tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk
- c. Tipe kharismatik, yaitu seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi
- d. Tipe laissez faire, yaitu seorang pemimpin yang melihat perannya sebagai “polisi lalu lintas” dan cenderung memilih peranan yang

pasif serta membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri

- e. Tipe demokratik, yaitu pemimpin yang memandang perannya selalu koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas

### 3. Kepemimpinan transformasional

Armansyah (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah model pemimpin yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahannya serta merangsang kreativitas untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi.

Wardani (2020) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional (transformational leader) adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan pada para bawahan atau pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Iswahyudi (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai

kemampuan untuk menyamakan visi masa depan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada yang mereka butuhkan.

Sinaga (2023) megemukakan “gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu membawa organisasi untuk berubah dengan cepat, memiliki potensi yang luar biasa, bertahan dalam tekanan, serta inovasi di dalam organisasi”

Dari uraian mengenai gaya kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang atasan guna mempengaruhi kinerja karyawannya dengan cara memotivasi karyawannya agar bekerja lebih baik dan menghasilkan energi positif di dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama.

#### **4. Indikator kepemimpinan transformasional**

Adapun indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass (2004) dan Wibowo (2017) yaitu :

a. Diskusi teknis

Diskusi teknis mencerminkan kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, bimbingan, serta berbagi pengetahuan terkait

pekerjaan secara langsung kepada karyawan. Pemimpin yang transformasional tidak hanya memberi perintah, tetapi juga aktif berdiskusi untuk meningkatkan pemahaman, keterampilan, dan kualitas kerja bawahan

b. Mengelola penyampaian visi.

kemampuan pemimpin dalam merumuskan, mengkomunikasikan, dan menanamkan visi organisasi kepada karyawan. Pemimpin transformasional mampu menyampaikan visi secara jelas, inspiratif, dan mudah dipahami sehingga karyawan merasa memiliki tujuan bersama dan termotivasi untuk mencapainya.

c. Memotivasi karyawan,

Pemimpin transformasional berperan dalam meningkatkan semangat dan dorongan kerja karyawan, baik melalui penghargaan, dukungan, maupun inspirasi. Pemimpin mampu membangun kepercayaan diri karyawan, memberikan apresiasi atas kinerja, serta mendorong mereka untuk mencapai potensi terbaiknya.

d. Inovatif,

Inovatif mencerminkan kemampuan pemimpin dalam mendorong perubahan dan pembaruan dalam organisasi. Pemimpin transformasional terbuka terhadap ide-ide baru, mendukung kreativitas karyawan, serta berani mengambil langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi.

## **2.2.2. Motivasi Kerja**

### **2.2.2.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal kata *mevore*, yang artinya dorongan daya batin atau menggerakkan sedangkan *motivation* artinya mendorong untuk berperilaku atau melakukan sesuatu hal, motivasi dalam ilmu manajemen di tunjukkan dalam sumber daya manusia pada pengertian umumnya, secara khususnya bagaimana cara atasan mengarahkan bawahannya untuk menyelesaikan tugas atau bekerja dengan secara optimal sehingga produksi menjadi naik (Karlina Eulin, 2020).

Menurut Buchari (2002) pemberian daya penggerak yang menciptakan dorongan kerja seseorang agar mereka mampu berinteraksi atau bekerja sama dengan rekan dibidang yang sama untuk menciptakan kinerja yang bagus sehingga tercapainya tujuan dari organisasi atau perusahaan.

Motivasi berasal dari kata *Moveree* yang di kutip dari bahasa latin berarti sebuah dorongan atau sebagai penggerak kepada orang yang kita kenai motivasi. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau memberi semangat kepada karyawan untuk bisa bekerja lebih keras lagi dan memiliki antusias untuk mencapai prestasi dalam bekerja. Motivasi adalah sebuah sikap dari atasan dengan berbagai upaya agar gairah karyawan terdorong untuk selesainya tujuann (Hasibuan, 2016).

Menurut Purwanto (2016), motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan - pilihan individu terhadap bermacam - macam bentuk kegiatan yang di kehendaki. Sedangkan, Motivasi kerja menurut Nawawi (2006:328) berarti dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan/jabatannya di lingkungan sebuah organisasi.

Maslow (1958) dalam mencapai tingkatan kebutuhan selanjutnya, seseorang dapat menggunakan motivasi untuk mendorong mereka dalam mencapai tingkat kebutuhan di tingkat selanjutnya. Ada dua jenis kuasa motivasi yang dapat digunakan oleh seorang individu dalam memenuhi kebutuhan mereka, yaitu menggunakan deficiency growth atau dapat diartikan sebagai motivasi kekurangan dan motivation growth atau dapat diartikan sebagai motivasi perkembangan. Untuk motivasi kekurangan diartikan sebagai usaha yang dilakukan individu dalam proses pemenuhan kekurangan mereka. Lalu untuk motivasi perkembangan dapat diartikan sebagai motivasi yang secara alami muncul dari dalam diri individu tersebut dan berguna untuk membuat seorang individu menjadi lebih semangat dalam meraih keinginan dan tujuan mereka (Maslow, 1958)

Teori ini berisi mengenai kebutuhanlah yang menjadi alasan utama yang membuat manusia termotivasi untuk melakukan sesuatu. Teori Hierarki Kebutuhan Manusia memiliki lima tingkatan pada tingkatan piramida dimana urutan kebutuhan yang terbawah menjadi urutan pertama alias prioritas yang harus diselesaikan dan dipenuhi terlebih dahulu. Berikut ini penjelasan mengenai lima tingkatan piramida pada Teori Hierarki Kebutuhan Manusia (Maslow, 1958) :

1. Physiological Kebutuhan fisiologi ini mencakup kebutuhan-kebutuhan dasar yang dibutuhkan oleh manusia, seperti makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan lain sebagainya. Manusia yang berada pada hierarki kebutuhan tingkat ini jelas tidak mementingkan kehormatan, uang tabungan, atau lain sejenisnya.
2. Safety Kebutuhan tingkat dua akan membuat manusia membangun motivasi pada dirinya untuk segera memiliki rumah sebagai tempat berlindung

3. Social Pada kebutuhan tingkat tiga manusia akan berusaha untuk berkenalan dan menemukan orang yang dapat mereka percayai
4. Esteem Kebutuhan pada tingkat empat menyangkut tentang kehormatan. Manusia akan membangun motivasi agar mereka dapat dihormati dan dihargai oleh orang lain, tentu mereka harus mendapatkan nama.gelar, serta status.
5. Self-Actualization Pada tingkatan terakhir, manusia memiliki keinginan agar mereka bisa berguna dan dapat diandalkan oleh orang lain. Tingkatan ini cenderung membuat manusia memiliki keinginan untuk menjadi pemimpin dari suatu organisasi agar memiliki kekuasaan dan dapat melakukan perubahan

Jika dikaitkan dengan kinerja pegawai, tingkatan elemen dalam Teori Motivasi Abraham Maslow juga sangat mempengaruhi, misalnya Elemen physiological mencakup kebutuhan sandang, pangan, dan papan. Pegawai akan senantiasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dikarenakan semua kebutuhan tersebut harus terpenuhi. Elemen Safety juga dibutuhkan para pegawai, agar mereka tetap merasa aman saat menjalankan pekerjaannya. Di dalam melakukan pekerjaan, hubungan antara karyawan juga diperlukan, yaitu dengan adanya Elemen Social, membuat hubungan antar karyawan maupun atasan dengan bawahan terjalin komunikasi yang baik. Tak hanya itu saja, kita sebagai bawahan pun memerlukan status keberadaan disana. Dengan adanya Elemen Esteem membuat para pegawai merasa dihormati dan dihargai oleh orang lain. Yang terakhir perlu diperhatikannya Elemen Self-Actualization, elemen tersebut

membuat para pegawai merasa dirinya berguna dan dapat diandalkan oleh orang sekitar (Maslow, 1958)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebuah dorongan batin yang dilakukan seseorang kepada orang lain untuk menggerakkan melakukan sesuatu dalam kata lain memberikan semangat agar bisa mencapai suatu tujuan yang telah di tentukan.

#### **2.2.2.2 Faktor - faktor yang mempengaruhi motivasi.**

Motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal menurut Siagian (2017). Maka yang termasuk dalam faktor internal adalah:

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri, evaluasi karyawan terhadap dirinya sendiri dalam melakukan pekerjaan.
2. Harga diri, merujuk pada sikap seseorang terhadap dirinya sendiri, mulai dari sangat negatif sampai sangat positif.
3. Harapan pribadi, harapan karyawan dalam bekerja.
4. Kebutuhan, kebutuhan karyawan dalam bekerja.
5. Keinginan, niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu.
6. Kepuasan kerja, cara pekerja merasakan mengenai pekerjaannya.

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

1. Jenis dan sifat pekerjaan, pekerjaan yang dilakukan karyawan.
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung.

3. Organisasi tempat orang bekerja.
4. Situasi lingkungan kerja, keadaan tempat karyawan bekerja.
5. Gaji, gaji yang diterima karyawan.

### 2.2.2.3 Indikator motivasi

Menurut Maslow dalam Robbins (2021) indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja seseorang adalah::

1. Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs) Karyawan adalah manusia yang mana memiliki kebutuhan mendasar untuk dapat menjalani kehidupannya. Kebutuhan mendasar ini contohnya makanan, minuman serta tempat tinggal..
2. Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs) Seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, tentunya selalu merasa khawatir dengan apa yang sedang dikerjakan. Untuk itu manajer diharapkan memberikan perhatian kepada bawahannya berupa perlindungan agar merasa aman dan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
3. Kebutuhan Sosial (Social Needs) Kebutuhan ini tidak kalah pentingnya dengan dua kebutuhan sebelumnya. Seperti yang kita ketahui, manusia adalah makhluk sosial yang tidak lepas dari aktivitasnya bersosialisasi dengan lingkungan sekitar. Kebutuhan ini dalam arti sosial seperti diterima di lingkungan tempat dia bekerja, mendapat perhatian dari karyawan lain dan orang lain dan lainnya.

4. Kebutuhan akan Penghargaan (Esteem Needs) Seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan tentunya ingin hasil kerjanya diberikan penghargaan atas kerja kerasnya. Dalam hal ini penghargaan yang dapat diberikan dapat berupa gaji dan kenaikan jabatan
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self Actualization Needs) Karyawan dalam melakukan pekerjaannya pastinya ingin mengembangkan potensi yang ada pada diri sendiri. Dalam memenuhi kebutuhan ini, manajer harus memberikan pelatihan kerja guna meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja.

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

#### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu konsep yang sangat abstrak sehingga untuk mendefinisikan kinerja harus diperjelas terlebih dahulu konteks apa yang akan dibicarakan, apakah kinerja karyawan, kinerja perusahaan atau kinerja lainnya. Baron dalam Wibowo (2020) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2020). Sedangkan Mangkunegara (2022) mengartikan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Berkaitan dengan individu karyawan, Moehariono (2020) menyampaikan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model Mitra-lawyer, kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh faktor: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, (4) kebutuhan dan sifat, (5) persepsi terhadap tugas, (6) imbalan internal dan eksternal, serta (7) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Sedangkan menurut Rudiyanto (2012:16) kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda, kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh.

## **2. Faktor-Faktor yang Mendorong Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menurut Wirawan (2019) meliputi::

- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja;

- b. Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi;
- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

### **3. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi (2018) dan Hersey, Blanchard dan Johnson yang dikutip oleh Wibowo (2011) indikator kinerja karyawan dibagi menjadi dua yaitu :

#### **1) Kuantitas kerja (jumlah)**

Kuantitas kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu. Indikator ini menilai produktivitas berdasarkan output yang dihasilkan, seperti jumlah tugas yang diselesaikan, volume produksi, atau target kerja yang tercapai. Semakin tinggi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai target, maka kinerja karyawan dinilai semakin baik.

2) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Efisiensi berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan penggunaan waktu, tenaga, dan sumber daya yang optimal. Karyawan yang efisien mampu menyelesaikan tugas dengan cepat tanpa mengurangi kualitas hasil kerja, serta meminimalkan pemborosan.

3) Disiplin

Disiplin mencerminkan kepatuhan karyawan terhadap aturan, prosedur, dan standar kerja yang berlaku di perusahaan. Indikator ini dapat dilihat dari ketepatan waktu hadir, kepatuhan terhadap jam kerja, penggunaan waktu istirahat, serta konsistensi dalam mengikuti SOP yang telah ditetapkan

4) Inisiatif

Inisiatif menunjukkan kemampuan karyawan untuk bertindak proaktif tanpa harus menunggu perintah dari atasan. Karyawan yang memiliki inisiatif tinggi biasanya mampu mengidentifikasi masalah, mencari solusi, serta mengambil tindakan yang mendukung kelancaran pekerjaan dan peningkatan kinerja

5) Kejujuran

Kejujuran berkaitan dengan integritas dan sikap jujur dalam menjalankan tugas. Karyawan yang jujur tidak melakukan kecurangan, menyampaikan informasi apa adanya, serta bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Indikator ini sangat penting dalam membangun kepercayaan di lingkungan kerja.

#### 6) Kreativitas

Kreativitas adalah kemampuan karyawan dalam menghasilkan ide-ide baru, inovasi, atau cara kerja yang lebih efektif dan efisien. Karyawan yang kreatif mampu memberikan solusi alternatif, meningkatkan kualitas pekerjaan, serta berkontribusi dalam pengembangan organisasi.

### **3.3. Pengaruh Antar Variabel**

#### **3.3.1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja**

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk tujuan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya. Sedangkan kepemimpinan telah dideskripsikan oleh beberapa pakar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Didalam suatu perusahaan pada dasarnya mengharapkan kinerja karyawan yang maksimal, dengan gaya kepemimpinan yang sedemikian rupa mampu menentukan dan berpengaruh pada kinerja karyawan. Seorang pemimpin memiliki tugas mendorong, mempengaruhi karyawannya untuk mencapai sasaran organisasi atau perusahaan yang ditetapkan sebelumnya, maka dapat dikatakan dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mengarahkan mempengaruhi, memotivasi orang lain agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Cara seseorang dalam memimpin sangat menentukan kualitas kinerja karyawan, maka bisa dikatakan kinerja karyawan bergantung atau dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Oleh sebab itu gaya kepemimpinanlah yang berperan aktif pada

keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas-aktivitas terutama terlihat dalam kinerja karyawannya.

Penelitian Feriansyah (2025) hasilnya membuktikan bahwa Secara parsial gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

### **3.3.2. Pengaruh motivasi terhadap *kinerja***

Motivasi kerja adalah energi utama yang terpenting bagi karyawan karena motivasi sangat mempengaruhi semangat karyawan dalam bekerja, semangat menjalin hubungan baik dengan stakeholders, semangat dalam menjalankan pekerjaan, dan bahkan semangat pribadi karyawan sendiri dalam memperbaiki kehidupan pribadinya. Motivasi kerja sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan maka dari itu perusahaan harus memberikan motivasi kepada karyawannya karena apabila perusahaan tidak memberi motivasi kepada karyawannya maka tidak akan memperoleh tujuan yang ingin dicapai dan akan menyebabkan hasil pekerjaan tidak optimal dalam bekerja. Peran motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dimana karyawan akan bekerja secara maksimal dan menyukai lingkungan kerjanya. Sebuah motivasi sangatlah penting untuk mencapai tujuan tersebut karena dengan adanya motivasi yang dimiliki karyawan dapat menjadikan karyawan tersebut dapat bekerja dengan baik dan dapat menjadikan karyawan untuk lebih menggunakan tenaga dan pikiran dalam merealisasikan tujuan Perusahaan. Apabila kebutuhan motivasi ini terpenuhi maka akan timbul rasa kepuasan dan kelancaran terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga karyawan tidak mengalami penurunan dalam bekerja

Penelitian Iskandar (2023) hasilnya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

### **3.3.3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja**

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan sikap yang digunakan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan secara tepat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, serta membangun hubungan kerja yang harmonis dengan karyawan. Hal ini dapat memicu motivasi kerja karena karyawan merasa dihargai, didukung, dan dilibatkan dalam proses kerja. Misalnya, pemimpin dengan gaya partisipatif atau demokratis memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat dan ikut serta dalam pengambilan keputusan, sehingga menumbuhkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap pekerjaan. Selain itu, pemimpin yang memberikan pengakuan atas prestasi dan penghargaan terhadap kinerja akan mendorong semangat kerja serta meningkatkan kepuasan karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang positif seperti transformasional, demokratis, atau situasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja, sedangkan gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter atau mengabaikan bawahan dapat menurunkan motivasi.

Hasil penelitian Feriansyah (2025) gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja

### **3.3.4. Motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja**

Motivasi kerja memegang peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat memengaruhi tingkat motivasi kerja melalui pemberian arahan yang jelas, dukungan, penghargaan, dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Ketika pemimpin mampu menumbuhkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan lebih giat, berinisiatif, dan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal. Peningkatan motivasi ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja, baik dalam hal kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu pekerjaan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat menurunkan motivasi kerja, yang pada gilirannya berimplikasi negatif terhadap kinerja. Dengan demikian, motivasi bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, di mana keberhasilan seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat bergantung pada kemampuannya membangun motivasi kerja yang kuat di dalam tim..

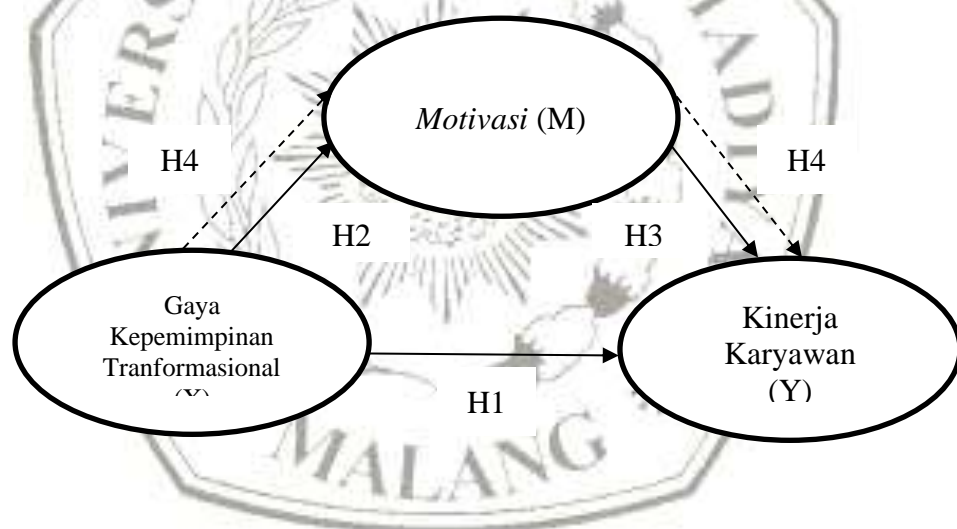
Penelitian Feriansyah (2025) menjelaskan bahwa gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi Kerja (Z). Secara parsial gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi Kerja (Z)

## 2.4 Kerangka Konseptual

Dari penjelasan beberapa teori dan hasil dari penelitian terdahulu, bisa disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian atas hasil kerja seseorang yang didasari kemampuan yang dimilikinya tanpa adanya paksaan dari pihak lain. Kinerja mencakup pencapaian tujuan, target, atau standar yang telah ditetapkan, serta kualitas kerja yang dihasilkan.

Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan dan mengembangkan perusahaan dengan meningkatkan kinerja diperlukan adanya Gaya Kepemimpinan Transformasional dan motivasi.

Berdasarkan pada pemikiran diatas, berikut ini penggambaran kerangka atau model konseptual:



Gambar 2.1 Model Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai variabel independen (X), motivasi ditempatkan sebagai variabel intervening atau mediator (M), sedangkan

kinerja karyawan berperan sebagai variabel dependen (Y). Secara teoritis, gaya kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, teladan, serta dorongan kepada karyawan untuk bekerja melebihi kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. Pemimpin dengan karakter transformasional biasanya menumbuhkan kepercayaan, memberikan perhatian individual, serta mendorong inovasi dan penyelesaian masalah secara kreatif dalam lingkungan kerja.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tergambar pada hipotesis pertama (H1), yaitu bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberikan motivasi inspiratif, dan menunjukkan kepedulian dapat mendorong karyawan bekerja lebih optimal sehingga meningkatkan kinerja. Namun, peningkatan kinerja tersebut tidak hanya terjadi secara langsung, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja. Hal ini dijelaskan dalam hipotesis kedua (H2), yakni gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Ketika pemimpin memberikan perhatian, penghargaan, dan ruang berkembang, karyawan akan merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik.

Selanjutnya, hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, disiplin, serta tekun dalam menyelesaikan tugas sehingga berdampak positif pada pencapaian kinerja. Oleh karena itu, motivasi berperan penting dalam menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Hal

ini tercermin pada hipotesis keempat (H4), yang menyatakan bahwa motivasi berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi dalam diri karyawan.

Dengan demikian, kerangka konseptual ini menegaskan bahwa kinerja karyawan akan lebih optimal apabila organisasi memiliki pemimpin yang mampu menginspirasi sekaligus menumbuhkan motivasi kerja karyawan. Motivasi menjadi jalur penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang baik dapat diterjemahkan menjadi hasil kerja yang berkualitas dalam organisasi.

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan informasi yang disajikan dalam latar belakang dan literature yang tersedia, telah dirumuskan suatu hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan PT Sumber Lancar Jombang
- H2 : Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Sumber Lancar Jombang
- H3 : Diduga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Sumber Lancar Jombang
- H4 : Diduga motivasi kerja memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan PT Sumber Lancar Jombang