

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka melibatkan proses sistematis dalam mengidentifikasi, mengkaji, dan menganalisis dokumen yang relevan dengan topik penelitian. Pembahasan mencakup konsep-konsep yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan sebagai landasan teoritis bagi penelitian ini.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengarahkan dan memengaruhi perilaku anggota organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dapat memengaruhi bagaimana karyawan bekerja serta bagaimana tujuan organisasi tercapai. Salah satu gaya kepemimpinan yang dinilai efektif dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana seorang pemimpin berinteraksi dengan para bawahan dan membangun hubungan yang mampu meningkatkan motivasi serta moral, baik pada diri pemimpin maupun para pengikutnya (Marbawi, 2021: 64).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang lebih baik. Seorang pemimpin transformasional harus mampu

mengoptimalkan sumber daya organisasi secara maksimal untuk mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Suriagiri, 2020: 69).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya meningkatkan kesadaran diri para pengikutnya. Tujuannya adalah agar mereka memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi serta mengembangkan nilai-nilai moral yang lebih baik (Turochim, 2023: 14).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan positif dalam organisasi melalui peningkatan kesadaran, motivasi, dan moral para pengikutnya. Pemimpin dengan gaya ini berperan aktif dalam membangun hubungan yang inspiratif serta mengoptimalkan potensi sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang bermakna dan berkelanjutan.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi bagaimana kepemimpinan transformasional dijalankan (Warman, 2022: 140).

1. Kepribadian

Sifat, nilai, latar belakang, serta pengalaman hidup seorang pemimpin akan membentuk cara ia berpikir, bersikap, dan berinteraksi dengan bawahannya. Pemimpin dengan kepribadian terbuka, berintegritas, dan memiliki empati cenderung lebih mudah menumbuhkan kepercayaan serta menginspirasi timnya untuk bekerja secara maksimal.

2. Harapan dan Perilaku Atasan

Pemimpin cenderung menyesuaikan sikap dan tindakannya agar selaras dengan arahan, ekspektasi, serta nilai dan budaya kerja yang diterapkan oleh pimpinan di atasnya, sehingga arah organisasi tetap konsisten dan hubungan kerja antarlevel manajemen terjaga dengan baik.

3. Karakteristik

Harapan dan perilaku bawahan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Seorang pemimpin cenderung menyesuaikan pendekatannya berdasarkan karakter, kebutuhan, serta tingkat kemandirian bawahannya, dengan memberikan arahan yang lebih intensif ketika diperlukan, dan memberikan kepercayaan lebih besar ketika bawahan mampu bekerja secara mandiri.

4. Kebutuhan Tugas

Setiap jenis tugas yang dijalankan bawahan dapat memengaruhi cara pemimpin bersikap. Dalam situasi kerja yang kompleks atau penuh tantangan, pemimpin transformasional akan lebih aktif memberikan arahan, motivasi, dan dukungan moral. Sebaliknya, pada tugas yang bersifat rutin, pemimpin dapat mendelegasikan tanggung jawab agar karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang secara mandiri.

5. Iklim dan Kebijakan Organisasi

Lingkungan kerja yang terbuka, suportif, dan menghargai inovasi cenderung mendorong pemimpin untuk bersikap lebih partisipatif dan inspiratif. Sebaliknya, organisasi dengan struktur yang kaku dan hierarkis dapat membatasi

ruang gerak pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

6. Harapan dan Perilaku Rekan

Rekan kerja atau sesama pemimpin dalam organisasi juga dapat memengaruhi gaya kepemimpinan. Pemimpin belajar dan menyesuaikan diri dari lingkungan sosialnya, termasuk cara rekan kerja dalam mengambil keputusan, berkomunikasi, dan mengelola konflik. Interaksi yang positif antarpemimpin dapat menciptakan sinergi dan memperkuat budaya kerja yang produktif.

2.1.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Terdapat 4 (empat) indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut (Marbawi, 2021: 69) yaitu:

1. Pengaruh Ideal

Pemimpin memiliki perilaku dan gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan rasa kagum, hormat, kebanggaan, serta kepercayaan dari para pengikutnya. Pemimpin dengan pengaruh ideal menjadi teladan dengan cara memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahan melebihi kepentingan pribadinya, berbagi risiko bersama anggota tim, serta menunjukkan konsistensi dalam tindakan. Selain itu, pemimpin juga bersikap etis, bermoral, dan dapat diandalkan dalam melakukan hal yang benar. Karakteristik ini tercermin dari kemampuan pemimpin bekerja bersama bawahannya, meyakinkan mereka bahwa tujuan dan misi organisasi dapat dicapai melalui kerja sama.

2. Motivasi Inspirasi

Pemimpin yang berperan dalam memotivasi serta menginspirasi bawahannya dengan menyampaikan visi organisasi secara jelas dan menarik. Ia menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tujuan perusahaan, berbicara dengan penuh semangat dan antusias, serta mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Selain itu, pemimpin juga dapat mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting secara efektif dan mudah dipahami.

3. Stimulasi Intelektual

Pemimpin berperan dalam menstimulasikan imajinasi karyawan dengan mendorong mereka untuk menghadapi permasalahan lama melalui ide-ide baru dan pendekatan yang kreatif. Ia memberikan dorongan serta motivasi kepada bawahan agar mampu menemukan solusi inovatif dalam menjalankan tugas-tugas organisasi. Pemimpin dengan karakter ini berupaya mengembangkan kemampuan intelektual, rasionalitas, dan kecermatan dalam pemecahan masalah. Selain itu, ia juga menumbuhkan budaya berpikir kritis, inovatif, dan kreatif, serta memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam tanggung jawab dan kerja sama tim.

4. Konsiderasi Individu

Pemimpin dengan karakter ini lebih berorientasi pada individu (*people oriented*), terbuka terhadap masukan dari bawahan, serta memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan karier mereka. Pemimpin memberikan perhatian pribadi dengan membimbing dan melatih bawahan secara langsung. Ia juga mendukung pengembangan kemampuan karyawan melalui pelatihan, pendidikan lanjutan,

serta penyesuaian pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kompetensi masing-masing individu.

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang mendorong individu untuk bertindak dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Tingkat motivasi yang dimiliki karyawan akan berpengaruh pada semangat, komitmen, serta hasil kerja yang ditunjukkan.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan kekuatan pendorong yang mencakup keinginan, kemauan, dorongan, serta semangat yang timbul baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang (Khairiah, 2020: 93).

Motivasi kerja merupakan dorongan yang menumbuhkan semangat dan antusiasme dalam bekerja, dengan cara menggerakkan, mengarahkan, serta mendorong individu untuk memberikan usaha terbaiknya demi mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sinambela, 2019: 583).

Motivasi kerja merupakan kondisi psikologis, baik bersumber dari dalam maupun luar diri seseorang, yang menjadi pendorong untuk bertindak dan berupaya mencapai tujuan tertentu dalam konteks pekerjaan atau karier (Hasan, 2023: 47).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan atau kekuatan yang timbul dari dalam maupun diri seseorang, yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja

agar individu berupaya memberikan kinerja terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Terdapat 2 (dua) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut (Sinambela, 2019: 587) yaitu:

1. Faktor Instrintik

Faktor instrintik merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri, berkaitan dengan kepuasan dan makna yang dirasakan terhadap pekerjaannya.

a. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)

Berat ringannya tingkat kesenangan atau tantangan yang dirasakan terhadap pekerjaannya.

b. Kemajuan (*advancement*)

Besar kecilnya peluang yang dimiliki karyawan untuk berkembang atau naik jabatan.

c. Tanggung jawab (*responsibility*)

Besar kecilnya tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaannya.

d. Pengakuan (*recognition*)

Besar kecilnya apresiasi yang diterima karyawan atas hasil kerjanya.

e. Pencapaian (*achievement*)

Besar kecilnya kemungkinan karyawan mencapai hasil kerja atau prestasi tinggi.

2. Faktor Ekstrinsik

Faktor ekstrinsik merupakan dorongan yang berasal dari luar diri karyawan, terutama dari lingkungan kerja atau organisasi tempatnya bekerja.

a. Administrasi dan kebijakan organisasi

Tingkat kesesuaian kebijakan dan peraturan organisasi dengan kebutuhan karyawan.

b. Supervisi (penyeliaan)

Tingkat kewajaran kualitas bimbingan dan pengawasan dari atasan.

c. Gaji

Tingkat kewajaran imbalan finansial yang diterima karyawan atas pekerjaannya.

d. Hubungan antar pribadi

Tingkat kesesuaian kualitas hubungan antar karyawan di tempat kerja.

e. Kondisi kerja

Tingkat kesesuaian lingkungan kerja dengan kebutuhan pelaksanaan tugas.

2.1.2.3 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat diukur melalui indikator yang mencerminkan kondisi dan dorongan karyawan dalam bekerja. Menurut (Slamet, 2017), terdapat 4 (empat) indikator motivasi kerja, yaitu:

1. Hubungan dengan Rekan Kerja dan Atasan

Hubungan kerja antara karyawan dan atasan, maupun antar sesama karyawan, terjalin secara harmonis dan ditandai dengan adanya kerja sama yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja ditunjang oleh ketersediaan fasilitas yang memadai serta suasana kerja yang kondusif sehingga mendukung karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

3. Kesempatan Meningkatkan Pengetahuan dan Keterampilan

Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan.

4. Pemberian Tunjangan

Perusahaan memberikan tunjangan yang layak kepada karyawan sebagai bentuk dukungan terhadap kesejahteraan dan motivasi kerja.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja menjadi aspek yang krusial dalam sebuah organisasi karena menunjukkan sejauh mana hasil kerja yang telah dicapai oleh individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi (Mangkunegara, 2019: 67). Kinerja (*performance*) merupakan wujud nyata dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Kinerja berperan sebagai indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, karena menunjukkan sejauh mana pekerjaan

diselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan serta sejalan dengan nilai dan norma yang berlaku di lingkungan kerja (Puspita, 2023: 38).

Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian hasil atau prestasi kerja yang diperoleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu, sesuai dengan tanggung jawab, tugas, dan peran yang dimilikinya. Dengan demikian, kinerja tidak hanya menggambarkan keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga menunjukkan tingkat efektivitas karyawan dalam menjalankan perannya untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi (Khaeruman et al., 2021: 8).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau pencapaian kerja yang mencerminkan kualitas dan kuantitas pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab serta peran yang diberikan organisasi. Kinerja tidak hanya menunjukkan keberhasilan individu dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga menggambarkan tingkat efektivitas dan kontribusi karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dipengaruhi oleh beragam faktor yang secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut berhubungan dengan cara individu menilai penyebab keberhasilan maupun kegagalannya dalam bekerja, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku serta sikap kerjanya di dalam organisasi (Puspita, 2023: 43).

1. Faktor Internal

Faktor ini meliputi aspek-aspek personal seperti motivasi, kemampuan, semangat kerja, inisiatif, serta pengetahuan dan keterampilan dalam

melaksanakan tugas. Individu dengan motivasi tinggi dan keinginan kuat untuk berkembang biasanya akan menunjukkan kinerja yang optimal. Sebaliknya, mereka yang kurang memiliki dorongan untuk memperbaiki diri cenderung memperlihatkan kinerja yang rendah. Selain itu, cara seseorang memaknai pencapaiannya juga berpengaruh. Karyawan meyakini bahwa keberhasilan diperoleh melalui usaha dan kemampuannya sendiri umumnya akan merasa lebih puas dan memiliki pandangan positif terhadap hasil kerjanya.

2. Faktor Eksternal

Faktor ini mencakup kondisi lingkungan kerja secara keseluruhan, seperti sikap dan perilaku rekan kerja, atasan, maupun bawahan, ketersediaan fasilitas pendukung, serta iklim organisasi yang kondusif. Karyawan yang menilai bahwa kinerjanya, baik tinggi maupun rendah, dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keberuntungan, tingkat kesulitan tugas, atau kondisi ekonomi, cenderung memiliki pola pikir tertentu yang memengaruhi sikapnya dalam bekerja. Selain itu, pandangan atasan terhadap bawahannya juga dapat terbentuk dengan cara serupa, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap cara mereka menilai, memperlakukan, dan menetapkan kebijakan terkait kinerja karyawan.

2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat 6 (enam) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja menurut (Kasmir, 2018: 208).

1. Kualitas (Mutu)

Kualitas menggambarkan tingkat ketelitian dan keunggulan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang. Semakin tinggi mutu pekerjaan yang dihasilkan, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut.

2. Kuantitas (Jumlah)

Kuantitas menggambarkan banyaknya hasil kerja yang dihasilkan oleh individu dalam jangka waktu tertentu. Aspek ini menilai sejauh mana volume pekerjaan yang diselesaikan mampu memenuhi atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan.

3. Jangka Waktu

Kinerja dikategorikan baik apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat atau sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Sebaliknya, jika penyelesaian pekerjaan melebihi batas waktu, hal tersebut mencerminkan efektivitas kerja yang belum optimal.

4. Penekanan Biaya

Penekanan biaya berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja secara efisien sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Karyawan diharapkan mampu menyelesaikan tugas tanpa melampaui batas biaya yang telah direncanakan oleh organisasi.

5. Pengawasan

Pengawasan mencerminkan tingkat tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan. Semakin besar perhatian dan kepedulian seseorang terhadap

pekerjaannya, semakin tinggi pula peluang untuk mencapai hasil kinerja yang optimal.

6. Hubungan Antar Karyawan

Hubungan yang harmonis antar karyawan, baik dengan rekan kerja, atasan, maupun lingkungan sekitar, dapat menciptakan suasana kerja yang positif. Kondisi kerja yang kondusif ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan meningkatkan produktivitas.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Felisima Ica, Kornelius Yoseph Paga Meka, Yohana Cintami Lery, Hersanius Kurnia Peong, 2024), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi	Terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu lokasi penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Jurnal Akademisi Vokasi (JAVOK) Vol.3, No.2, ISSN: 2986-1578

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel The Jayakarta Suites Komodo Flores				
2	Muhammad Taqiyyuddin, Shodik, Fereshti Nurdiana Dihan, 2024, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kerjasama Tim Sebagai Variabel Mediasi pada PT Karya Prima Putera Perkasa	Terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu variabel budaya organisasi dan kerjasama tim sebagai variabel mediasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business Vol.7, No.4, P-ISSN: 2615-3009, E-ISSN: 262-3389
3	Supriyadi, Suhana, 2025, Pengaruh	Terdapat variabel gaya kepemimpinan	Terdapat perbedaan yaitu kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya	Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja	transformasi onal, motivasi, dan kinerja karyawan		kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja	Syariah Vol.7, No.10, P-ISSN: 2656-2871, E-ISSN: 2656-4351
4	Afida Firya, Rakhmat Hadi Sucipto, 2025, Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Jasa Publik Asrori & Rekan	Terdapat variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu variabel kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Manajemen dan Administrasi Antartika Vol.2, No.1, ISSN: 3062-9977
5	Tri Biasti Sariningrum, Wenny Desty Febrian, 2023,	Terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional,	Terdapat perbedaan yaitu variabel disiplin kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan	Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK) Vol.3, No.2,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Pendidikan Internal Audit	motivasi kerja, dan kinerja karyawan		transformatif dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	P-ISSN: 2747-0180, E-ISSN: 2747-0199
6	Lusi Oktaviani, Purnamie Titisari, Imam Suroso, 2020, The Effect Of Work Motivation and Transformational Leadership Style On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior As An Intervening Variable On BMT UGT	Terdapat variabel gaya kepemimpinan transformatif, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel yaitu OCB	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB	International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM) Vol.8, No.8, E-ISSN: 2321 3418

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Sidogiri Jember Employees				
7	Andri Setiawan, Eko Budi Satoto, Nurul Qomariah, 2022, Effect of Transformat ional Leadership Style, Work Motivation and Work Environmen t on Employee Performanc e with Commitmen t as Intervening Variable (Study on Sub-District in Bondowoso Regency)	Terdapat variabel gaya kepemimpin an transformat ional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu variabel lingkungan kerja dan komitmen karyawan sebagai variabel intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpina n transformatio naldan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan	International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT) Vol.2, No.2,P- ISSN: 2776- 7388, E- ISSN: 2774- 5694
8	Wayan Putri Suryantini, I Gede Riana, I Gusti Made Suwandana, 2022, Effect of Transformat ional Leadership,	Terdapat variabel kepemimpin an transformat ional dan kinerja karyawan	Terdapaat perbedaan yaitu supervisi, disiplin kerja, dan teknologi informasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpina n transformatio nal berpengaruh positif dan signifikan terhadap	European Journal of Business and Management Research Vol.7, No.6, ISSN: 2507- 1076

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Supervision , Work Discipline and Information Technology on Employee Performance			kinerja karyawan	
9	Siti Rachmi Indahsari, Zunaidah, Marlina Widiyanti, Muhammad Yusuf, 2023, The Influence of Work Motivation and Leadership Style on Employee Performance in Oil and Gas Companies in Palembang	Terdapat variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu gaya kepemimpinan yang dibahas bersifat umum	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	International Journal of Business, Economics & Management Vol.6, No.4, ISSN: 2632-9476
10	Syaiful Anwar, Unsul abrar, 2023, The Influence of Compensation and Work Motivation on	Terdapat variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu variabel kompensasi dan disiplin kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja	International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science Vol.1, No.2, E-ISSN: 2987-226X

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Employee Performance through Employee Discipline				
11	Ach Zufri Hasbuloh, Taharudin, 2023, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Harmoni Panca Utama Site MGA Murung Raya Kalimantan Tengah)	Terdapat variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan	Jurnal Bisnis dan Pembangunan Vol.12, No.3, ISSN: 2541-1403, E-ISSN: 2541-187X
12	Dyah Ayu Dewi Sekarsari, Mochammad Munir Rachman, Wira Yudha Alam, 2024,	Terdapat variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu gaya kepemimpinan yang dibahas bersifat umum	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	Journal of Sustainability Business Research Vol.5, No.2, ISSN: 2746-8607

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kirana Artha Hannan Surabaya			terhadap kinerja karyawan	
13	Syifaayatul Bariyyah, Gatot Kusjono, 2024, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Glacier Manufaktur Indonesia Cabang Cikupa	Terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu lokasi penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA) Vol.4, No.2, P-ISSN: 2775-6025, E-ISSN: 2775-9296
14	Titin Hargyatni, Robby Andika Kusumawijaya, Yuni Dwi Purwanti,	Terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi	Terdapat perbedaan yaitu variabel lingkungan kerja non-fisik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan	Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi (DINAMIKA) Vol.2, No.1,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	2022, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hanil Indonesia	kerja, dan kinerja karyawan		motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	P-ISSN: 2808-8786, E-ISSN: 2798-1355
15	Vina Linda Maulah, Imam Baidlowi, Toto Heru Dwihandoko, 2024, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di UD. Dua Bersaudara	Terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu variabel lingkungan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis Vol.3, No.3, E-ISSN: 2963-7643, P-ISSN: 2963-8194
16	Jasman Saripuddin Hasibuan, Nurul Bayzura 2021,	Terdapat variabel gaya kepemimpinan	Terdapat perbedaan yaitu variabel kompensasi	Hail penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan	Journal of International Conference Proceedings (JICP) Vol.4, No.2,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	The Effect of Transformational Leadership, Compensation and Motivation on Employee Performance at PT Asam Jawa Medan	transformasi onal, motivasi kerja, dan kinerja karyawan		transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	P-ISSN: 2622-0989, E-ISSN: 2621-993X
17	Riris Lestiowati, Sonny Fransisco, 2021, The Effect of Transformational Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance at PT Telkom Witel Tangerang BSD	Terdapat variabel gaya kepemimpinan an transformasi onal, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu lokasi penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Journal of Economics and Business Letters Vol.1, No.2, ISSN: 2798-8651, E-ISSN: 2798-4885
18	Siti Aisyah, 2025, The Effect of Communication, Motivation, and Work	Terdapat variabel motivasi, dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel yaitu komunikasi dan lingkungan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap	International Journal of Education and Social Science (IJESS) Vol.6, No.1, ISSN: 2686-2239

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Environment on Employee Performance			kinerja karyawan	
19	Sudiarso, 2022, The Effect of Transformational Leadership, Competence, and Work Environment on Employee Performance of PT Waskita Karya (Persero) TBK in Becakayu 2A Ujung Project	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel yaitu kompetensi dan lingkungan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS) Vol.3, No.3, E-ISSN: 2686-522X, P-ISSN: 2686-5211
20	Adelia Aurelly, 2024, The Influence of Transformational Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance PT. Sarimelati Kencana	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu lokasi penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Journal of Multidisciplinary in Social Sciences Vol.1, No.4, E-ISSN: 3031-6375

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan unsur paling krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan serta mempertahankan keberlangsungan operasionalnya. Dalam sektor industri manufaktur seperti CV. Cindy Collection 083, yang bergerak dalam produksi singlet dan tank top, peran karyawan menjadi sangat krusial untuk menjaga kelancaran proses produksi dan memenuhi permintaan pasar yang semakin kompetitif. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien sehingga berdampak langsung pada produktivitas dan daya saing perusahaan. Seiring meningkatnya tuntutan pasar, perubahan selera konsumen, serta target produksi yang semakin ketat, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap karyawan bekerja secara optimal. Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana seorang pemimpin berinteraksi dengan para bawahan dan membangun hubungan yang mampu meningkatkan motivasi serta moral, baik pada diri pemimpin maupun para pengikutnya (Marbawi, 2021: 64). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional, yaitu kepribadian, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, kebutuhan tugas, iklim dan kebijakan organisasi, dan harapan dan perilaku rekan (Warman, 2022: 140). Kepemimpinan transformasional dapat

diidentifikasi melalui empat indikator, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individu (Marbawi, 2021: 69).

Dalam konteks pekerjaan di bagian produksi CV. Cindy Collection 083, penerapan kepemimpinan transformasional sangat diperlukan untuk menciptakan arah kerja yang jelas, membangun semangat kerja, serta meningkatkan kolaborasi antar karyawan. Proses produksi yang menuntut ketelitian tinggi, ritme kerja yang cepat, dan target harian yang harus dipenuhi memerlukan pemimpin yang mampu memberikan arahan serta dukungan emosional secara konsisten. Ketika pemimpin mampu memberikan inspirasi dan motivasi, karyawan cenderung merasa dihargai, lebih bersemangat, serta lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Pemimpin transformasional mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Maulah et al., 2024). Diperkuat oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana pemimpin yang mampu memberikan dukungan emosional dan arahan yang jelas dapat meningkatkan kualitas hasil kerja bawahan (Suryantini et al., 2022).

Motivasi kerja merupakan kekuatan pendorong yang mencakup keinginan, kemauan, dorongan, serta semangat yang timbul baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang (Khairiah, 2020: 93). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja mencakup faktor instrintik dan faktor ekstrinsik (Sinambela, 2019: 587). Motivasi kerja dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator yaitu hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, dan pemberian tunjangan (Slamet, 2017).

Motivasi kerja merupakan pendorong internal maupun eksternal yang memengaruhi tingkat semangat, komitmen, dan kemauan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dalam lingkungan kerja yang padat aktivitas seperti CV. Cindy Collection 083, motivasi menjadi faktor penting agar karyawan mampu mempertahankan performa meskipun dihadapkan pada pekerjaan yang bersifat repetitif dan target yang ketat. Motivasi yang tinggi dapat membuat karyawan bekerja lebih bersemangat, mampu bertahan dalam tekanan, serta menjaga kualitas dan kuantitas hasil produksi. Penelitian terdahulu memperkuat bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana individu yang memiliki dorongan kuat cenderung mencapai hasil kerja yang optimal (Indahsari et al., 2023). (Sekarsari et al., 2024) juga menunjukkan bahwa motivasi memengaruhi kualitas kerja, ketekunan, serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi (Mangkunegara, 2019: 67). Kinerja dipengaruhi oleh beragam faktor, yang secara umum dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor internal meliputi aspek-aspek personal, seperti motivasi, kemampuan, semangat kerja, inisiatif, serta pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugasnya, dan faktor eksternal mencakup kondisi lingkungan kerja secara keseluruhan, seperti sikap dan perilaku rekan kerja, atasan, maupun bawahan, ketersediaan fasilitas pendukung, serta iklim organisasi (Puspita, 2023: 43). Terdapat enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu kualitas, kuantitas, jangka waktu, penekanan biaya, pengawasan, dan

hubungan antar karyawan (Kasmir, 2018: 208). Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja merupakan dua faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami bagaimana kedua faktor tersebut berkontribusi terhadap kinerja karyawan khususnya dalam konteks industri manufaktur garmen seperti CV. Cindy Collection 083 yang mengandalkan tenaga kerja bagian produksi dengan tuntutan output tinggi dan target yang ketat.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan dari kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3: Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.