

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dipahami sebagai suatu seni yang diterapkan untuk merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengawasi semua aktivitas yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan karyawan atau tenaga kerja. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa semua aspek tersebut berjalan dengan baik, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam mengoptimalkan potensi individu di dalam organisasi untuk meraih kesuksesan secara keseluruhan (Sabrina, 2021a:2). Sedangkan menurut Sudiantini et al. (2023:264), SDM adalah peranan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, karena peran ini memungkinkan perusahaan untuk menjalankan berbagai fungsi operasional dan strategis dengan baik. Dengan adanya pengelolaan SDM yang efektif, perusahaan akan lebih mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan menjaga kepuasan kerja karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu elemen kunci dalam organisasi atau perusahaan, yang mencakup seluruh individu yang berperan dalam menjalankan berbagai aktivitas operasional maupun strategis. SDM tidak hanya terbatas pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi

juga meliputi pengembangan kemampuan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan. Dengan manajemen yang baik, SDM dapat menjadi kekuatan utama yang mendorong organisasi mencapai tujuan, menjaga efisiensi, dan meningkatkan produktivitas (Nurhasanah et al., 2024:20).

Berdasarkan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Kesimpulannya, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah elemen penting yang menggerakkan aktivitas operasional dan strategis dalam organisasi. Dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang baik, manajemen SDM membantu perusahaan mencapai tujuan, menjaga kepuasan karyawan, dan mengembangkan potensi karyawan. Pengelolaan SDM yang efektif berperan dalam meningkatkan produktivitas dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

b. Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran manajemen sumber daya manusia menurut Sabrina (2021:12) antara lain:

- a) Merumuskan peluang dan tantangan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai harapan dan tujuan bisnis perusahaan.
- b) Menyampaikan pemahaman tentang ide dan gagasan baru terkait isu-isu manajemen SDM dengan fokus pada hasil, serta menawarkan perspektif atau sudut pandang yang lebih luas.
- c) Melakukan evaluasi terhadap komitmen manajemen dalam berbagai aktivitas, serta menyusun proses alokasi sumber daya manusia untuk program dan kegiatan tertentu.

- d) Memfokuskan kegiatan jangka panjang yang dipilih dengan prioritas utama untuk dua hingga tiga tahun ke depan.
- e) Menerapkan strategi yang memprioritaskan pengelolaan fungsi sumber daya manusia serta melaksanakan pengembangan staf secara ketat.

Sedangkan fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sabrina (2021:4) antara lain :

a) Pengadaan

Ini adalah proses rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan pengenalan yang bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi.

b) Pengembangan

Melalui pendidikan dan pelatihan, keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral para pekerja dapat ditingkatkan. Ini adalah bagian dari fungsi pengembangan. Selain itu, pekerjaan yang diperlukan, baik saat ini maupun di masa depan, sebaiknya disesuaikan dengan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada para pekerja.

c) Kompensasi

Fungsi kompensasi melibatkan pemberian imbalan secara langsung atau tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada pekerja atau karyawan sebagai bentuk penghargaan atau hasil (*output*) yang wajib diberikan oleh lembaga.

d) Integritas

Fungsi pengintegrasian adalah aktivitas yang bertujuan menyatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan untuk menciptakan keselarasan kerja sama yang saling menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan.

e) Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan merupakan upaya untuk menjaga dan meningkatkan kondisi fisik, mental, serta loyalitas pekerja agar tercipta hubungan jangka panjang yang kuat dan berkelanjutan.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yuliana et al. (2020:5), gaya kepemimpinan adalah suatu kombinasi yang bervariasi antara perilaku yang berfokus pada tugas dan perilaku yang menjalin hubungan. Gabungan ini digunakan secara strategis untuk memengaruhi individu atau kelompok dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, seorang pemimpin tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian hasil, tetapi juga berusaha membangun hubungan yang baik dengan timnya. Melalui pendekatan ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi yang efektif, yang dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga karyawan puas dalam bekerja. Oleh karena itu, pemahaman tentang gaya kepemimpinan menjadi sangat penting dalam konteks manajemen dan pengembangan organisasi. Sedangkan menurut P.

Ningrum & Purnamasari (2022:108), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dirancang sedemikian rupa untuk memengaruhi bawahan agar mencapai kepuasan kerja optimal. Dengan demikian, kepuasan kerja serta pencapaian tujuan organisasi dapat ditingkatkan secara efektif. Untuk mewujudkan hal ini, seorang pemimpin biasanya akan mengembangkan pola atau pendekatan tertentu yang dapat mengarahkan organisasi atau instansi menuju tujuan terbaiknya.

Gaya kepemimpinan merupakan kumpulan pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam upayanya untuk membimbing, mengarahkan, dan memengaruhi para pekerja. Pola ini mencerminkan pendekatan yang diambil oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi, membangun motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat, seorang pemimpin dapat meningkatkan efektivitas kerja, memperkuat kerjasama tim, dan mendorong karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka (Lestari, 2024:27).

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan dari beberapa ahli, penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kombinasi perilaku pemimpin yang mengutamakan pencapaian tugas dan membangun hubungan baik dengan tim, yang bertujuan untuk memotivasi dan meningkatkan kepuasan individu pada sebuah organisasi. Melalui pendekatan ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi efektif, yang berujung pada peningkatan kepuasan. Dengan memahami gaya kepemimpinan, seorang

pemimpin dapat secara strategis membimbing tim menuju kepuasan yang optimal dan mencapai sasaran organisasi secara efektif.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yusri et al., (2024:282), ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, faktor-faktor tersebut adalah:

a) Kecerdasan

merujuk pada kemampuan seseorang untuk berpikir secara logis dan cepat memahami konsep atau informasi dalam suatu bidang tertentu, baik melalui pembelajaran formal yang diajarkan oleh orang lain, maupun dengan cara mandiri melalui pengalaman atau pembelajaran otodidak.

b) Kedewasaan

sifat dan sikap seseorang yang mencerminkan kematangan emosional, di mana ia mampu menilai situasi secara objektif, menempatkan diri dengan bijak sesuai dengan kondisi yang ada, dan membuat keputusan yang rasional serta tepat untuk mencapai hasil terbaik dalam setiap keadaan.

c) Motivasi Diri

dorongan internal yang muncul dalam diri seseorang untuk terus meningkatkan kualitas hidupnya, dengan tekad kuat untuk berubah menjadi pribadi yang lebih baik, lebih sukses, dan lebih kompeten dari sebelumnya melalui usaha dan upaya pribadi.

d) Pendidikan

mencakup segala bentuk ilmu pengetahuan yang diperoleh seseorang, baik secara formal melalui lembaga pendidikan seperti sekolah atau universitas, maupun secara nonformal melalui kursus, pelatihan, atau pengalaman belajar lainnya yang tidak terstruktur.

e) Keahlian

keterampilan atau kemampuan khusus yang dimiliki seseorang dalam suatu bidang tertentu, yang didapat melalui pengalaman praktis, pelatihan intensif, atau pembelajaran yang mendalam dalam bidang tersebut, sehingga memungkinkan individu tersebut untuk unggul dalam area yang ditekuni.

c. Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Atlantika et al. (2023:371), jenis-jenis gaya kepemimpinan terdiri dari 6 kepemimpinan yakni:

a) Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis ditunjukkan oleh pemimpin yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Pemberian wewenang ini dimaksudkan untuk mendorong peningkatan kinerja melalui partisipasi aktif dan peluang memberikan umpan balik terhadap fokus pekerjaan yang sedang dijalankan.

b) Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis mengacu pada gaya memimpin yang membatasi inisiatif dan partisipasi bawahan, baik dalam hal teknis

pekerjaan maupun pengambilan keputusan. Pemimpin dengan tipe ini cenderung mengabaikan kebutuhan individu karyawan dan lebih mengedepankan komunikasi satu arah.

c) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional berlandaskan pada prinsip kepatuhan terhadap atasan, yang ditumbuhkan melalui sistem imbalan dan hukuman sebagai alat motivasi kinerja. Pemimpin dalam model ini menetapkan serta mengawasi pelaksanaan tugas dengan ketat untuk mencapai target tertentu. Keberhasilan pendekatan ini tergantung pada kesiapan karyawan dalam menerima aturan dan insentif yang diberikan. Kepemimpinan transaksional berjalan dalam struktur birokratis dengan penekanan pada kebijakan, otoritas, dan peran pimpinan dalam mengelola pelaksanaan kerja.

d) Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dalam bukunya *Leadership*. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada inspirasi dan perhatian terhadap kebutuhan individu dalam organisasi. Saat ini, kepemimpinan transformasional telah berkembang melalui pendekatan holistik, di mana pemimpin bertindak untuk kepentingan kolektif guna mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin transformasional memiliki pemahaman yang mendalam terhadap setiap karyawannya, termasuk dalam hal potensi dan kebutuhan personal. Gaya ini kerap mendorong partisipasi

aktif dalam pengambilan keputusan sebagai bentuk pembinaan yang mampu menumbuhkan komitmen, mendorong inovasi, mempercepat pemecahan masalah, dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan melalui pendampingan langsung.

e) **Kepemimpinan Berorientasi Tugas**

Gaya kepemimpinan ini menitikberatkan perhatian pada pelaksanaan tugas karyawan tanpa mempertimbangkan pengembangan potensi individu. Biasanya gaya ini muncul pada pemimpin yang lebih mengedepankan kekuasaannya. Meskipun demikian, gaya ini dinilai cocok untuk organisasi dengan tingkat birokrasi tinggi, karena mampu mengintegrasikan struktur, gaya kepemimpinan, dan kebutuhan organisasi secara efektif.

f) **Kepemimpinan Berorientasi Interpersonal**

Kepemimpinan dengan orientasi hubungan interpersonal menekankan pentingnya komunikasi sebagai dasar terbentuknya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Pemimpin dengan gaya ini memberikan perhatian lebih pada kebutuhan dan kondisi karyawan, serta berupaya membangun kepercayaan diri mereka dalam menghadapi berbagai persoalan pekerjaan. Efektivitas gaya ini tampak melalui keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, yang membuat mereka merasa dihargai dan meningkatkan kedisiplinan serta rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas.

d. Indikator dan Komponen Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator dan komponen dari gaya kepemimpinan transformasional menurut Permata & Arifin (2024:16) yakni sebagai berikut:

a) Kharisma

Kharisma merupakan perpaduan antara daya pesona dan kepribadian yang kuat, yang membuat seseorang mampu memengaruhi orang lain secara luar biasa. Sifat ini menjadikan pemimpin mampu memperoleh dukungan dan antusiasme dari pengikutnya untuk mewujudkan visi yang ia miliki dan menyebarkannya dengan penuh keyakinan.

b) Motivasi Inspiratif

Motivasi yang bersifat inspiratif merujuk pada kemampuan seorang pemimpin dalam menyampaikan visi masa depan organisasi yang penuh harapan secara bersemangat. Pemimpin sering menggunakan ungkapan verbal atau simbol-simbol yang kuat untuk membangkitkan antusiasme, tidak hanya pada individu, tetapi juga terhadap semangat kolektif dalam tim.

c) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual mengacu pada dorongan dari pemimpin kepada bawahannya agar mampu berpikir kreatif dan menemukan pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah lama. Dalam hal ini, pemimpin menstimulasi kesadaran kritis dan membuka ruang berpikir bagi karyawan untuk menyadari dan menyelesaikan berbagai tantangan dengan cara yang lebih inovatif.

d) Perhatian Individual

Perhatian individual mencerminkan kepedulian pemimpin terhadap masing-masing anggota timnya secara personal. Pemimpin memberikan perlakuan yang sesuai dengan karakteristik tiap karyawan, membimbing, memberikan masukan, serta mendukung perkembangan potensi unik yang dimiliki oleh setiap individu.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor fundamental yang memengaruhi perilaku individu dalam lingkungan organisasi. Dalam dunia kerja, motivasi tidak hanya memengaruhi bagaimana seseorang menyelesaikan tugasnya, tetapi juga berdampak pada keterlibatan, loyalitas, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan. Menurut Adinata & Turangan (2023:196), motivasi adalah suatu dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan guna memenuhi kebutuhan atau keinginan tertentu. Dalam konteks kerja, motivasi muncul sebagai kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat, tanggung jawab, dan dedikasi.

Ratna et al. (2022:1210) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah kondisi internal yang menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu yang berkaitan dengan pencapaian tujuan kerja. Motivasi berperan sebagai pendorong yang mampu menciptakan semangat kerja yang tinggi, membangkitkan komitmen, dan memperkuat disiplin kerja dalam diri

seseorang.

Lebih lanjut, Robbins et al. (2016:127) mengemukakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuannya. Tiga komponen utama ini menjelaskan seberapa keras seseorang berusaha (intensitas), ke mana usaha tersebut diarahkan (arah), dan berapa lama individu mampu mempertahankan usahanya (ketekunan). Dalam pekerjaan, motivasi menjadi indikator penting dalam menentukan seberapa besar usaha karyawan untuk mencapai target organisasi.

Motivasi kerja juga dapat dipahami melalui berbagai pendekatan teoretis. Salah satunya adalah Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, yang menjelaskan bahwa individu terdorong oleh lima tingkat kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Jika kebutuhan tingkat bawah telah terpenuhi, individu akan terdorong untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Dalam organisasi, pemenuhan kebutuhan ini dapat berwujud pada pemberian gaji yang layak, lingkungan kerja yang aman, hubungan sosial yang baik, serta pengakuan dan peluang untuk mengembangkan potensi diri.

Dalam praktiknya, motivasi kerja memainkan peran yang sangat signifikan di sektor jasa seperti Rainbow Hills Golf Club. Pramugolf sebagai tenaga kerja yang berada di garda depan berinteraksi langsung dengan pelanggan. Tanpa motivasi kerja yang memadai, mereka cenderung kurang responsif, kurang ramah, dan tidak menunjukkan inisiatif dalam

memberikan layanan. Sebaliknya, ketika motivasi kerja tinggi, pramugolf akan menunjukkan etos kerja yang positif, memberikan pelayanan terbaik, dan membangun hubungan baik dengan pelanggan, yang pada akhirnya akan meningkatkan citra dan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah serangkaian dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi menjadi elemen penting dalam menciptakan kinerja yang unggul, lingkungan kerja yang harmonis, serta pencapaian target organisasi secara berkelanjutan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Menurut Hutagalung (2022:203), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi motivasi kerja, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan eksternal tempat ia bekerja. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain:

a) Kebutuhan Individu

Setiap individu memiliki kebutuhan berbeda yang memengaruhi cara mereka bertindak dan bekerja. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan akan pengakuan, rasa aman, status sosial, hingga keinginan untuk berkembang dan mencapai aktualisasi diri. Jika perusahaan mampu mengenali dan memenuhi kebutuhan tersebut, maka motivasi kerja akan meningkat. Misalnya, pramugolf yang merasa dihargai dan diberikan ruang untuk

berkembang akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya.

b) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan nyaman dapat menumbuhkan semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang penuh tekanan, konflik antarpegawai, atau ketidakjelasan tugas justru akan menurunkan motivasi. Lingkungan kerja yang baik mencakup hubungan interpersonal yang sehat, fasilitas kerja yang memadai, serta budaya kerja yang saling menghargai dan mendukung.

c) Kepemimpinan

Pemimpin memainkan peran kunci dalam membentuk motivasi karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, menjadi teladan, memberi penghargaan, serta menunjukkan perhatian kepada bawahannya dapat membangkitkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional secara khusus mampu mendorong motivasi kerja melalui pendekatan yang humanis, inspiratif, dan berorientasi pada pengembangan individu.

d) Sistem Penghargaan dan Kompensasi

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan—baik dalam bentuk material seperti bonus dan gaji, maupun non-material seperti pengakuan atau penghargaan publik—berperan besar dalam membentuk motivasi kerja. Kompensasi yang tidak adil atau tidak transparan dapat menjadi sumber ketidakpuasan yang berujung pada turunnya motivasi.

e) Peluang Pengembangan Karier

Karyawan cenderung lebih termotivasi jika mereka melihat adanya kesempatan untuk tumbuh dalam organisasi. Pelatihan berkala, promosi jabatan, atau penugasan baru yang menantang akan menumbuhkan semangat dan komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik.

c. Jenis Motivasi Kerja

Menurut Dwiyantri et al. (2023:175), motivasi kerja terdiri dari 2 yakni:

a) Motivasi negatif

Motivasi negatif adalah dorongan kerja yang muncul karena adanya rasa takut terhadap konsekuensi atau hukuman jika tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh atasan. Dalam praktiknya, pemimpin menerapkan tekanan melalui ancaman hukuman agar karyawan segera bertindak atau memperbaiki kinerjanya. Jenis motivasi ini memang bisa mendorong peningkatan performa, namun biasanya bersifat sementara. Semangat kerja yang timbul lebih banyak dipengaruhi oleh rasa khawatir atau kecemasan, bukan karena dorongan intrinsik. Dalam jangka panjang, pendekatan ini dapat menimbulkan stres dan menurunkan kenyamanan kerja.

b) Motivasi positif

Sebaliknya, motivasi positif merupakan bentuk dorongan kerja yang diberikan melalui penghargaan, pengakuan, atau insentif kepada karyawan yang berhasil melampaui harapan. Pemimpin yang menggunakan motivasi ini akan memperkuat semangat kerja karyawan dengan cara membangun suasana kerja yang suportif, memberikan umpan balik yang membangun, serta mengapresiasi pencapaian karyawan. Motivasi positif cenderung

menumbuhkan komitmen dan loyalitas yang lebih kuat karena karyawan merasa dihargai atas usaha dan prestasi mereka. Pendekatan ini efektif dalam menciptakan motivasi jangka panjang dan suasana kerja yang produktif.

d. Indikator dan Komponen Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2015:233-239) yaitu :

1. Gaji (salary).

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

3. Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan.

Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.

4. Pengakuan atau penghargaan (recognition).

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya

5. Keberhasilan (achievement).

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (achievement) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil dari proses kerja yang mencerminkan kontribusi nyata seseorang dalam menjalankan tugas dan

tanggung jawabnya sesuai dengan peran yang diberikan oleh organisasi. Menurut Pangestu et al. (2022:217), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja tidak hanya diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan serta dampaknya terhadap organisasi secara keseluruhan.

Febriani et al. (2022:133) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan kerja, kompetensi, dan indikator yang telah ditetapkan. Joen et al. (2022:3) menekankan bahwa kinerja mencerminkan usaha nyata, keahlian, serta komitmen individu terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Widodo & Yandi (2022:2), kinerja adalah tingkat pencapaian seseorang terhadap target kerja yang ditetapkan, yang dapat diukur melalui parameter seperti efektivitas, efisiensi, kecepatan, kualitas, dan konsistensi. Pada dunia kerja modern, kinerja juga mencakup perilaku organisasi, kepemimpinan pribadi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Kinerja karyawan sangat penting dalam sektor jasa karena menyangkut persepsi dan kepuasan pelanggan. Studi kasus pramugolf di Rainbow Hills Golf Club, kinerja tidak hanya diukur dari seberapa baik mereka membawa peralatan atau mendampingi pemain, tetapi juga dari sikap, komunikasi, ketepatan waktu, dan kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan. Pramugolf yang berkinerja baik mampu meningkatkan pengalaman pelanggan, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap citra dan reputasi klub. Kinerja juga

merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor, seperti kemampuan, motivasi, sarana kerja, iklim organisasi, dan sistem manajemen yang diterapkan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan hasil dari pengaruh berbagai faktor yang saling berkaitan. Fauzi et al. (2022:231) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dapat dikategorikan menjadi faktor individu, psikologis, dan organisasi. Berikut adalah penjelasan rinci:

a) Kemampuan dan Kompetensi

Kemampuan terdiri dari potensi dasar seseorang seperti intelegensi dan keterampilan teknis yang diperoleh melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan dengan kemampuan yang tinggi akan lebih mudah dan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan berkualitas.

b) Motivasi

Motivasi menjadi faktor penentu apakah seseorang akan berusaha maksimal atau hanya bekerja sekadarnya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan komitmen, loyalitas, dan semangat kerja, bahkan dalam kondisi yang penuh tekanan sekalipun.

c) Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan atasan langsung sangat memengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin yang bijak, terbuka, dan mendukung akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang berdampak pada

peningkatan performa kerja karyawan.

d) Fasilitas dan Sarana Kerja

Ketersediaan alat, perlengkapan kerja, dan teknologi yang mendukung merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas hasil kerja. Tanpa fasilitas yang memadai, karyawan akan mengalami kendala dalam menyelesaikan tugas secara maksimal.

e) Budaya Organisasi

Nilai, norma, dan perilaku yang dianut dalam organisasi turut memengaruhi cara kerja individu. Budaya kerja yang positif dan etis akan mendorong semangat kerja yang tinggi dan meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan.

f) Lingkungan Kerja Sosial

Hubungan yang baik antara karyawan dengan rekan kerja maupun dengan atasan dapat membentuk iklim kerja yang harmonis. Lingkungan kerja yang sehat akan mengurangi konflik dan mendorong kerja sama tim yang efektif.

g) Kepuasan dan Kesejahteraan

Karyawan yang merasa puas dengan gaji, kondisi kerja, dan perlakuan organisasi cenderung lebih produktif dan bertahan lama dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas kinerja.

c. Indikator dan Komponen Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016: 260) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam yaitu:

- 1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dirangkum dalam tabel berikut :

Tabel 4
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Feriawan Efendi, Baan, I., Pongtuluran, A. K., & Kannapadang, D. (2024), Jurnal Tadbir Peradaban, 4(2), 296–306. VOLUME 4, NOMOR 2, MEI 2024, p-ISSN: 2775-1880, e-ISSN: 2775-1872, DOI : https://doi.org/10.55182/jtp.v4i2.407	Pengaruh Kepemimpinan Transformatio nal dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan Transformatio nal tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan RSUD Lakipadada Kabupaten Tana Toraja, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan RSUD Lakipadada Kabupaten Tana Toraja
2	Laa , N. A. M. ., & Susanto, A. H. . (2023), Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi, 3(2), 206–223. P-ISSN: 2827-8569, e-ISSN: 2827-8577 DOI: https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2304	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatio nal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BPR Tanaoba Lais Manekat.	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatio nal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. kepemimpinan transformatio nal dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

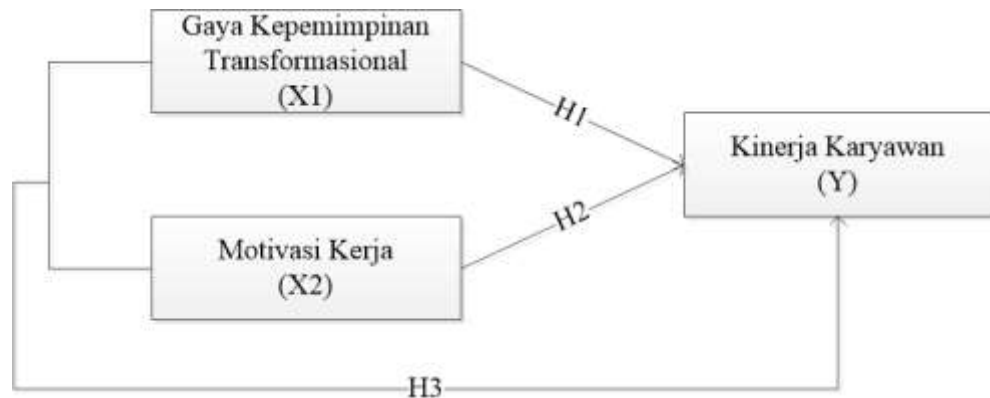
No	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3	Nur Rohma Kurniawati (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Vol 6, No. 1, Januari 2023 hal. 583-595) ISSN: 2614-8854 DOI: https://doi.org/10.54371/jiip.v6i1.1395	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatio nal Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja, masing-masing memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru madrasah aliyah.
4	Agnes Marnita Silaban dan Onan Marakali Siregar (Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia (JEAMI), Vol 2 No.01, November 2023 hal. 16–26) ISSN: 2964-0385 DOI: https://doi.org/10.58471/jeami.v2i01.89	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatio nal dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horti jaya lestari Cabang Dokan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik gaya kepemimpinan transformasional maupun pelatihan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.
5	Nisa Sri Mauliana Purnama, Danny Ramdani, (2023), INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research, Volume 3 Nomor 3 Tahun 2023 Page 9644-9654 , E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246 DOI : https://doi.org/j-innovative	Pengaruh Kepemimpinan Transformatio nal dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ,	Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan Transformatio nal berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Kemudian variabel Motivasi Kerja signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Terdapat pengaruh simultan antara Kepemimpinan Transformatio nal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
6	Go, Y., & Aribowo, H. (2023). Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 9(24), 897-905. p-ISSN: 2622-8327, e-ISSN: 2089-5364, DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.10441813	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatio nal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dpd Jawa Timur Partai Nasional Demokrat (Nasdem)	Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan DPD Jawa Timur Partai Nasional Demokrat (NASDEM)
7	Bambang Wasminto, Widya Kusumaningsih, dan Qristin Violinda (Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, Vol. 6, No. 3, Mei 2025, hal. 2309–2321) ISSN: 2716-375x DOI: https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3.4679	Pengaruh Kepemimpinan Transformatio nal Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya kerja kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang.
8	Tania, Yoshi. (2017), Agora, vol. 5, no. 1, 2017. P-ISSN : 2338-9583, E-ISSN : 2356-2919,, DOI : https://doi.org/10.24929/feb.v14i1.3346	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatio nal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Premier Management Consulting	Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Premier Management.

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
9	Bagja Gumelar, Asep Jamaludin, Nandang (Manajemen Studies and Entrepreneurship journal Vol 5(2) 2024) ISSN 5706-5717 DOI: https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.5129	The Influence Of Transformational Leadership Andwork Discipline On Employee Performance in PT Mitramas Muda Mandiri Karawang	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional serta disiplin kerja berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial pada karyawan PT Mitramas Muda Mandiri Karawang
10	Muhammad Tarfizi Priarso Prastiyo Diatmono Siti Mariam (Business and Entrepreneurial Review) Vol.18, No.2,(2018) E-ISSN: 2252-4614	The effect of Transformatrio nal Leadership Style, Work Motivation, And Work Environment On Employee Performance That In Mediation By job Satisfaction Variables in Pt. Gynura Consulindo	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung.

C. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini terdiri dari variable *indepent* yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), dan Motivasi Kerja (X2) dan memiliki variabel *dependent* yaitu Kinerja Karyawan (Y)



Gambar 1

Kerangka Pemikiran

Keterangan:

X1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X2 = Motivasi Kerja

Y = Kinerja Karyawan

H1 = Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

H2 = Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

H3 = Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian yang berbentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2019). Hipotesis dapat dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang diberikan hanya berdasarkan teori yang relevan, bukan didasari oleh fakta yang diperoleh melalui pengumpulan data dan analisis data.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Gaya kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan kepada bawahan. Pemimpin dengan gaya ini berusaha menumbuhkan keyakinan serta potensi karyawan dalam mencapai tujuan bersama, sehingga kinerja yang dihasilkan dapat lebih optimal. Apabila gaya kepemimpinan transformasional diterapkan dengan tepat dalam lingkungan kerja, maka karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih efektif dan produktif. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menurunkan motivasi sekaligus kinerja karyawan.

Pernyataan tersebut sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang dirangkum dalam Tabel 4 Hasil-hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti motivasi dan komitmen kerja. Konsistensi temuan tersebut memberikan landasan empiris yang kuat bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara

optimal. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan terdorong untuk bekerja lebih giat, disiplin, dan berorientasi pada pencapaian hasil yang terbaik, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menurunkan semangat, produktivitas, serta kualitas hasil kerja.

Temuan ini didukung oleh berbagai penelitian terdahulu yang tercantum dalam Tabel 4 Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang ditampilkan. Bukti empiris tersebut menguatkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang sangat menentukan dalam pencapaian kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja merupakan dua faktor yang saling melengkapi dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, arahan, serta dukungan akan menumbuhkan motivasi intrinsik karyawan untuk bekerja lebih giat dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan

kombinasi kepemimpinan yang tepat dan motivasi kerja yang tinggi, kinerja karyawan dapat meningkat secara lebih optimal.

Sejalan dengan hal tersebut, berbagai penelitian terdahulu yang dirangkum dalam Tabel 4 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, baik secara parsial maupun simultan, terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kedua variabel tersebut berperan penting dalam pencapaian kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.