Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Niaga Nusa Abadi Bandung

Syifa Salsabila Runi[1], Dian Indiyati[2]
[1] Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, Syifasr@student.telkomuniversity.ac.id
[2] Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Binis, Universitas Telkom , Indonesia, Dianindiyati@telkomuniversity.ac.id

Abstrak
Studi ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman mengenai gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di PT Niaga Nusa Abadi Bandung, serta untuk menelaah pengaruh dari kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.Latar belakang penelitian ini berangkat dari tren penurunan capaian kinerja selama tahun 2024. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya evaluasi terhadap faktor internal organisasi, khususnya kepemimpinan dan motivasi kerja. Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dengan jenis deskriptif-kausal. Seluruh karyawan sebanyak 141 orang dijadikan responden menggunakan teknik sampel jenuh. Data diperoleh melalui instrumen kuesioner dan dianalisis menggunakan pendekatan SEM-PLS yang diolah dengan software SmartPLS. Temuan studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (t-statistic 3,820; p-value 0,000) dan motivasi kerja (t-statistic 4,213; p-value 0,000) secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja para karyawan. Gaya kepemimpinan berada pada kategori efektif (79,10%) dengan dimensi *inspirational motivation* paling dominan. Motivasi kerja tergolong tinggi (79,86%), dan kinerja karyawan berada pada kategori baik (81,29%) dengan indikator tanggung jawab paling menonjol. Penemuan ini menyoroti peran strategis kepemimpinan yang inspiratif dan motivasi kerja yang konsisten dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan.Perusahaan disarankan terus mengembangkan kepemimpinan transformasional dan sistem kerja yang mendukung motivasi karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

I. PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi dalam meraih keunggulan bersaing sangat ditentukan oleh mutu sumber daya manusia yang dimilikinya. Menurut Purnomo et al. (2021:12), SDM merupakan komponen integral yang membentuk pondasi organisasi. Solihat dan Sari (2020) menambahkan bahwa keberadaan SDM merupakan aset bernilai tinggi yang harus terus dikembangkan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Dalam konteks manajemen SDM, Dewi dan Wibowo (2020) menyatakan bahwa manajemen SDM bertujuan untuk mengelola elemen manusia secara efektif agar organisasi dapat memperoleh tenaga kerja yang tepat dan meningkatkan kepuasan kerja. Widyaputri dan Wulansari (2023) juga menekankan bahwa manajemen SDM meliputi proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan retensi karyawan demi mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Terkait dengan kinerja karyawan, Dudija et al. (2024) menyatakan bahwa kinerja mencerminkan hasil pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan. Indiyati et al. (2021) menambahkan bahwa kinerja merupakan pencapaian individu berdasarkan kriteria perusahaan dalam periode tertentu. Sary et al. (2024) memandang kinerja sebagai tingkat keberhasilan dalam mendukung tujuan organisasi, sementara Usman et al. (2022) menekankan pentingnya kualitas dan kuantitas pekerjaan sebagai indikator kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan.

Di PT Niaga Nusa Abadi Bandung, sistem penilaian kinerja dibagi ke dalam empat kategori, sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Sistem Penilaian Kinerja PT Niaga Nusa Abadi

Kategori	Nilai	Keterangan
A	>100	*Outstanding*
B	90-100	*Excellent*
C	80 - <90	*Good*
D	<80	*Below Expectation*

Sumber: Data Sekunder PT. Niaga Nusa Abadi (2024)

Berdasarkan data capaian kinerja tahun 2024, terlihat adanya penurunan performa karyawan dari kuartal ke kuartal,

sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1.2:

Tabel 1.2 Kinerja Karyawan PT Niaga Nusa Abadi Bandung

Periode	Tahun	Target	Capaian	Keterangan
Kuartal 1	2024	100%	88,20%	Belum memenuhi target
Kuartal 2	2024	100%	87,20%	Belum memenuhi target
Kuartal 3	2024	100%	83,17%	Belum memenuhi target
Kategori	2024	100%	Good	Belum memenuhi target

Sumber: Data Sekunder PT. Niaga Nusa Abadi Bandung (2024)

Capaian kinerja ini menunjukkan bahwa meskipun kinerja berada dalam kategori "*Good*", namun belum berhasil mencapai target "Outstanding". Salah satu elemen yang turut menentukan kinerja adalah gaya kepemimpinan. Guterresa et al. (2020)menyebutkan gaya kepemimpinan yang diterapkan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi. Verawaty et al. (2021) menekankan pentingnya peran pemimpin dalam memberikan arahan, meningkatkan motivasi, dan kepuasan kerja. Hamidi (2020) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan yang positif dan inspiratif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan efektivitas organisasi.

Dari hasil observasi awal terhadap kepala cabang PT Niaga Nusa Abadi Bandung, ditemukan bahwa pemimpin tersebut menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional sebagaimana dijelaskan oleh Bass dan Avolio (1994:3), yaitu sosok pemimpin yang mampu menanamkan visi bersama dan mendorong pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi ketimbang kepentingan pribadi. Temuan ini didukung oleh data pra survei dalam Tabel 1.3:

Tabel 1.3 Pra Survey Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Jawaban			
		Ya		Tidak	
		Total	%	Total	%
1	Pemimpin saya menjelaskan visi serta misi perusahaan secara jelas kepada karyawan.	14	93%	1	7%
2	Pemimpin saya mampu membangun semangat kerja serta memotivasi karyawan.	13	87%	2	13%
3	Pemimpin saya menunjukkan perhatian kepada setiap karyawan sesuai kebutuhan masing-masing.	12	80%	3	20%
4	Pemimpin saya menunjukkan sikap yang layak dijadikan teladan oleh karyawan.	15	100%	0	0%

Sumber: Data Olahan Peneliti (2024)

Merujuk pada Tabel 1.3, mayoritas karyawan PT Niaga Nusa Abadi Bandung menilai kepemimpinan perusahaan telah berjalan baik. Sebanyak 93% responden menyatakan pimpinan menjelaskan visi-misi dengan jelas, 87% merasa termotivasi, 80% menilai pimpinan memperhatikan kebutuhan individu, dan seluruh responden melihat pimpinan sebagai panutan. Namun, masih terdapat sebagian kecil yang menilai sebaliknya: 7% menyatakan visi-misi belum disampaikan jelas, 13% merasa kurang termotivasi, dan 20% belum merasakan perhatian pimpinan terhadap kebutuhan individu. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan pada aspek individual consideration dalam gaya kepemimpinan transformasional.

Untuk memahami lebih lanjut penurunan kinerja, peneliti mewawancarai salah satu supervisor. Hasilnya mengungkap bahwa terjadi penurunan tingkat kehadiran karyawan dalam beberapa waktu terakhir, yang mencerminkan menurunnya motivasi kerja dan berdampak pada penurunan produktivitas dan pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Rendahnya tingkat kehadiran karyawan dapat menjadi indikator awal menurunnya performa kerja, baik dari segi kuantitas maupun kualitas (Fauzy et al., 2020). Tingginya angka ketidakhadiran menunjukkan lemahnya motivasi kerja, yang mengindikasikan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya memahami peran motivasi dalam mendukung kinerja (Elisnawati, 2023). Sitohang (2022) menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh harapan terhadap hasil; semakin tinggi harapan, semakin kuat dorongan untuk bertindak. Virgana dan Lapasau (2024) menambahkan bahwa motivasi kerja bersumber dari faktor internal maupun eksternal yang mengarahkan perilaku individu menuju tujuan tertentu. Alhempi et al. (2024) juga menekankan bahwa motivasi mencakup sikap, nilai, dan dorongan yang memengaruhi kinerja.

Dengan demikian, pola kehadiran karyawan dapat mencerminkan tingkat motivasi yang dimiliki. Sebagai ilustrasi, data absensi tahun 2024 pada PT Niaga Nusa Abadi disajikan untuk menunjukkan kondisi aktual motivasi kerja karyawan.

Tabel 1.4 Data Ketidakhadiran Karyawan PT Niaga Nusa Abadi Tahun 2024

Bulan	Jumlah Pegawai	Hari Efektif	Jumlah Hari Efektif Kerja	Ketidakhadiran (Tanpa Izin)	
				Jumlah	Persentase
Januari	141	26	3.666	132	3,60%
Februari	141	21	2.961	86	2,90%
Maret	141	23	3.243	121	3,73%
April	141	20	2.820	130	4,61%
Mei	141	22	3.102	141	4,55%
Juni	141	24	3.384	178	5,26%
Juli	141	27	3.807	210	5,52%
Agustus	141	27	3.807	207	5,44%
September	141	24	3.384	198	5,85%

Sumber: Data Sekunder PT. Niaga Nusa Abadi Bandung (2024)

Tabel 1.4 menyajikan data ketidakhadiran karyawan PT Niaga Nusa Abadi Bandung dari Januari hingga September 2024, mencakup jumlah tenaga kerja, hari kerja efektif, dan persentase ketidakhadiran tanpa izin. Data ini mendukung temuan awal dari observasi dan wawancara dengan pihak internal perusahaan. Terlihat adanya tren peningkatan ketidakhadiran, dengan persentase terendah pada Februari (2,90%) dan tertinggi pada September (5,85%). Kecenderungan ini mengarah pada kemungkinan menurunnya motivasi kerja, bukan semata disebabkan oleh faktor teknis.

Studi sebelumnya menegaskan pentingnya motivasi kerja dalam menunjang kinerja. Abimayu et al. (2023) menyebut karyawan yang termotivasi cenderung disiplin dan bertanggung jawab. Usman et al. (2022) menambahkan bahwa Motivasi, baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar, berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Rosi & Suparman (2020) menekankan bahwa motivasi adalah fondasi utama pembentuk kinerja.

Namun, tidak semua penelitian mendukung hubungan positif antara motivasi atau kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Irwanto & Riyadi (2023) dan Apriyati et al. (2022) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja. Hal serupa juga terjadi pada motivasi kerja berdasarkan studi Lindawati & Susanto (2022) serta Renmaur et al. (2025).

Kondisi PT Niaga Nusa Abadi mencerminkan dinamika tersebut. Ketidakhadiran yang meningkat dan persepsi beragam terhadap kepemimpinan menunjukkan perlunya kajian lebih mendalam. Atas dasar hal tersebut, studi ini dilaksanakan guna menganalisis secara komprehensif hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang memfokuskan perhatian pada urgensi keberadaan visi, inspiratif, keteladanan, dan perubahan strategis dalam menggerakkan organisasi. Sari et al. (2022:86) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mendorong transformasi menyeluruh dalam arah, pola kerja, dan budaya organisasi. Sejalan dengan itu, Wijaya (2017:128) menekankan pentingnya komunikasi visi dan penyesuaian strategi terhadap dinamika eksternal, di mana pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang membangkitkan semangat dan nilai-nilai baru. Robbins (2024:416) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi tujuan bersama, melalui pengaruh ideal dan motivasi intelektual yang berdampak pada produktivitas dan efektivitas organisasi.

Northouse (2021:165) mengidentifikasi enam kekuatan utama gaya ini, yaitu: telah banyak diteliti secara akademik, memiliki daya tarik intuitif, bersifat interaktif, memperluas pemahaman kepemimpinan secara etis, menekankan kebutuhan pengikut, serta terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Secara konseptual, Bass dan Avolio (1994:3) serta Robbins (2024:414) menguraikan empat dimensi utama, yakni: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Sementara itu, Kouzes dan Posner (2017:14–18) menambahkan lima praktik kepemimpinan transformasional, yaitu: *model the way*, *inspire a shared vision*, *challenge the process*, *enable others to act*, dan *encourage the heart*.

Gaya kepemimpinan ini terbukti memberikan dampak yang nyata terhadap kinerja karyawan.Pranogyo et al. (2021:166) menyoroti pentingnya karakteristik transformasional dalam menjawab dinamika organisasi modern. Robbins (2024:416) menambahkan bahwa gaya ini membuat lingkungan kerja yang aman secara psikologis, yang berkontribusi pada kesehatan mental, menurunkan absensi dan turnover. Penelitian Wibawanti (2024) menunjukkan kontribusi signifikan gaya kepemimpinan ini dalam meningkatkan kinerja karyawan.r = 0,624), menyumbang 62,4% pengaruh terhadap peningkatan kinerja di MNC Vision+. Temuan serupa dilaporkan oleh Rahayu et al. (2020) pada PT Danbi Internasional, di mana perhatian pada individu dan dorongan kreatif meningkatkan antusiasme dan produktivitas. Murtiningsih (2020) juga memperkuat temuan ini, dengan hasil pengujian SEM yang menunjukkan bahwa gaya transformasional memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja dibandingkan gaya transaksional. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial dalam membangun suasana kerja yang fleksibel, memotivasi, serta mendukung pengembangan potensi setiap individu.

B. **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja terdiri atas rangsangan dari dalam maupun luar diri yang memicu semangat dan dedikasi individu terhadap pekerjaannya. Farida et al. (2024:78) menyebut motivasi sebagai pendorong yang meningkatkan antusiasme karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap produktivitas dan suasana kerja yang positif. Robbins (2024:237) melihat motivasi sebagai proses dinamis yang mencakup tingkat intensitas, arah yang jelas, serta kegigihan dalam bertindak, dengan penekanan pada pentingnya menjaga fokus dan konsistensi meskipun menghadapi kesulitan. Selaras dengan itu, Suwatno et al. (2022:219) menegaskan bahwa motivasi berasal dari kebutuhan dan keinginan internal individu, dan ketika tinggi, akan mendorong loyalitas serta dedikasi terhadap perusahaan.

Dimensi motivasi kerja dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan Maslow (1943:22) dan Robbins (2024:238), yang mencakup lima hierarki: kebutuhan fisiologis, rasa aman, hubungan sosial, pengakuan, dan aktualisasi diri. Selain itu, McClelland (1961:43) dan Priansa (2018:208–209) menambahkan tiga kebutuhan utama dalam motivasi kerja, yaitu kebutuhan akan pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi, yang masing-masing mencerminkan keinginan individu untuk berprestasi, memimpin, dan membangun relasi yang harmonis.

Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja telah dibuktikan oleh berbagai studi. Busro (2018:51) menyatakan bahwa motivasi tinggi meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan, karena adanya keyakinan bahwa keberhasilan organisasi juga akan berdampak pada individu. Lubis et al. (2018:94) mendukung pernyataan tersebut, menyatakan bahwa ketika motivasi kerja meningkat, hal tersebut mendorong peningkatan hasil kerja secara signifikan.

Penelitian empiris turut membuktikan hubungan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja. Guterresa et al. (2020) menunjukkan bahwa motivasi memiliki koefisien pengaruh sebesar 0.269 dengan t-statistik 3.691. Penelitian serupa oleh Virgiawan et al. (2021) di Kementerian PUPR menemukan koefisien 0.249 dan t-statistik 3.631 (p-value = 0.00), menegaskan bahwa motivasi yang baik berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Wulandany et al. (2023) juga menegaskan motivasi kerja yang tinggi cenderung menghasilkan pencapaian kerja yang lebih optimal di CV. Elhabib Setia Aminah, dengan nilai t-statistik 2.279 dan signifikansi 0.030. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam mendorong performa optimal karyawan, menciptakan loyalitas, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara menyeluruh.

C. **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan konsep penting dalam menilai kontribusi individu terhadap organisasi. Khaeruman et al. (2021:8) menyatakan bahwa kinerja adalah cerminan dari upaya dan prestasi yang dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu, menggambarkan kemampuan individu dalam memenuhi tanggung jawabnya sesuai fungsi yang diemban. Farida et al. (2024:47) menekankan bahwa kinerja bukan hanya soal hasil akhir, tetapi juga proses yang sesuai dengan hukum dan standar etika organisasi. Sementara itu, Sinambela (2019:480) menjelaskan bahwa kinerja menunjukkan tingkat kemampuan karyawan saat mengembangkan tugas berdasarkan kompetensinya. Maka dari itu, penilaian kinerja harus didasarkan pada kriteria yang jelas dan terukur guna memastikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi.

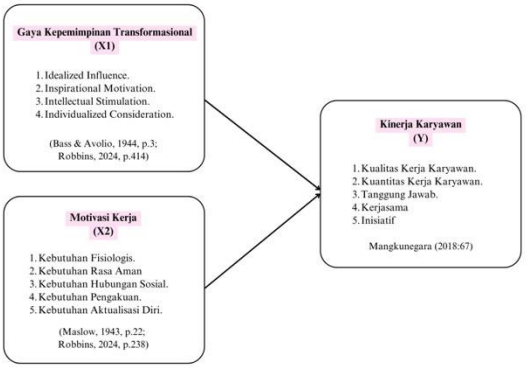
Fokus utama dari penerapan manajemen kinerja adalah membangun organisasi yang memiliki efektivitas tinggi dan bersifat profesional. Amstrong dalam Fahmi (2016:139) menguraikan bahwa manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mendorong motivasi dan komitmen, membangun lingkungan kerja positif, serta memberi ruang bagi pengembangan keterampilan dan aspirasi individu. Proses ini juga mencakup penetapan target, evaluasi kinerja berbasis ukuran yang jelas, dan pemberdayaan karyawan agar bertanggung jawab atas perannya. Pada akhirnya, semua aspek ini diarahkan untuk mendukung pencapaian misi organisasi.

Dalam mengukur dimensi kinerja karyawan, Mangkunegara (2018:67) mengidentifikasi lima aspek utama, yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif. Kualitas dan kuantitas mencerminkan kemampuan dalam memenuhi standar dan volume pekerjaan, sementara tanggung jawab serta kerjasama mencerminkan integritas dan kemampuan bekerja dalam tim. Inisiatif menunjukkan proaktivitas dalam menyelesaikan tugas. Kasmir (2016:208) menambahkan bahwa aspek lain yang juga relevan adalah mutu, jumlah output, ketepatan waktu, efisiensi biaya,

pengawasan, serta hubungan antar karyawan. Semua indikator ini penting dalam membangun evaluasi kinerja yang komprehensif dan objektif.

D. Kerangka Penelitian

Adapun model atau skema konseptual yang menjelaskan bagaimana ketiga teori dimensi dalam penelitian ini saling terhubung dan berkaitan dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Data Olahan Penulis (2024)

Kerangka berpikir dalam gambar diatas menunjukkan hubungan antara tiga variabel utama dalam penelitian, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, teori, dan kerangka berpikir diatas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Niaga Nusa Abadi Bandung.

H2: Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Niaga Nusa Abadi Bandung.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan secara objektif dan terstruktur mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan ini memungkinkan hubungan antar variabel dianalisis melalui data numerik dan metode statistik. Menurut Sahir (2021:45), penelitian kuantitatif memanfaatkan statistik untuk mengolah data, menghasilkan informasi yang bersifat objektif. Umumnya, data dikumpulkan melalui kuesioner dan diuji validitas serta reliabilitasnya agar hasilnya dapat dipercaya.

Sementara itu, pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan objek yang diteliti berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan. Penelitian deskriptif dilakukan secara sistematis sehingga mampu menjelaskan hubungan antar variabel dengan jelas (Sujarweni, 2015:39; Sekaran & Bougie, 2016:103). Dalam konteks ini, penelitian bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, penelitian ini dilakukan di PT Niaga Nusa Abadi Bandung. Penelitian ini melibatkan tiga variabel, yakni gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan motivasi kerja (X2) sebagai variabel independen, serta kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Ketiga variabel tersebut didefinisikan secara operasional agar dapat diukur secara sistematis. Menurut Sekaran dan Bougie (2016:103), definisi operasional mengacu pada upaya menjelaskan suatu konsep dalam bentuk yang dapat diukur melalui indikator tertentu, sehingga dapat digunakan dalam proses pengumpulan data.

Skala Likert digunakan sebagai alat untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini. Skala ini memberikan rentang jawaban berupa tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang berkaitan dengan masing-masing indikator variabel. Menurut Sugiyono (2022:93), skala Likert sangat tepat digunakan dalam penelitian kuantitatif karena dapat menangkap variasi sikap dan persepsi responden secara lebih terukur. Skala ini juga memudahkan dalam proses pengolahan data Karena data yang dihasilkan berbentuk numerik dan dapat diolah melalui analisis statistik. Populasi pada penelitian ini mencakup seluruh karyawan PT Niaga Nusa Abadi Bandung, yang berjumlah 141 orang. Mengingat jumlah populasi tergolong kecil dan dapat dijangkau sepenuhnya, maka metode pengambilan sampel yang diterapkan adalah teknik sampel jenuh. Teknik ini digunakan ketika seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai sampel penelitian. Menurut Zulfikar et al. (2024:51), sampel jenuh cocok digunakan dalam penelitian yang melibatkan seluruh populasi untuk meminimalkan kesalahan generalisasi dan meningkatkan akurasi hasil.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-

masing variabel penelitian. Kuesioner tersebut disebarkan secara langsung kepada seluruh karyawan yang menjadi responden. Pemilihan instrumen ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi, kemudahan penggunaan, serta kemampuannya menjangkau banyak responden dalam waktu relatif singkat. Data yang dihimpun mencakup data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuesioner, sementara data sekunder bersumber dari dokumen perusahaan, literatur ilmiah, buku, serta hasil penelitian sebelumnya yang relevan.

Sebelum data dianalisis, peneliti terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Validitas digunakan untuk menilai kemampuan instrumen dalam mengukur variabel yang dimaksud, sedangkan reliabilitas bertujuan untuk melihat konsistensi hasil pengukuran dalam waktu yang berbeda (Sahir, 2021:45; Hildawati et al., 2021:77). Instrumen dianggap valid apabila setiap pertanyaan memiliki korelasi yang signifikan terhadap total skor, dan reliabel apabila koefisien Cronbach's Alpha berada di atas 0,7.

Data dianalisis dalam dua tahap: pertama, analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan karakteristik data melalui nilai frekuensi, persentase, rata-rata, dan simpangan baku; kedua, analisis inferensial dilakukan dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) guna menguji hubungan kausal antar variabel laten dalam model yang dibangun.

Hair et al. (2021:154) berpendapat bahwa PLS-SEM diimplementasikan pada penelitian yang memiliki sampel kecil hingga menengah dan bersifat eksploratif. Teknik ini melibatkan dua model, yakni outer model dan inner model. Outer model digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas dan validitas konstruk melalui pengukuran indikator. Sementara itu, inner model berfungsi untuk menguji keterkaitan antar konstruk laten dalam model penelitian.

Proses analisis PLS-SEM melibatkan beberapa tahapan, yaitu: (1) spesifikasi model; (2) pengumpulan dan pemrosesan data; (3) pengujian outer model; (4) pengujian inner model; dan (5) pengujian hipotesis, dilakukan melalui bootstrapping untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel. Nilai t-statistik dan p-value digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap diterima atau ditolaknya hipotesis penelitian.

Dengan menerapkan pendekatan kuantitatif deskriptif serta teknik analisis Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), penelitian ini diharapkan dapat mengungkap secara menyeluruh dan berbasis data bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Niaga Nusa Abadi Bandung.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang berlaku di perusahaan memperoleh skor rata-rata 558 dan termasuk dalam kategori efektif. Dimensi *inspirational motivation* menonjol dengan skor tertinggi pada item "Saya merasa atasan saya menumbuhkan harapan besar untuk mencapai target yang ditetapkan" (81,70%). Hal ini memperlihatkan peran penting pemimpin dalam membangkitkan semangat dan motivasi karyawan, sesuai dengan teori Bass & Avolio (1994) dan Robbins (2024). Temuan ini didukung oleh Lana & Septyarini (2022), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menjadi inspirator yang menanamkan nilai, semangat, dan arah yang jelas. Namun, aspek *individual consideration* menunjukkan ruang perbaikan, sebagaimana ditunjukkan oleh item "Saya merasa atasan saya memahami kebutuhan saya secara pribadi" dengan skor 74,18%. Hal ini konsisten dengan temuan Helalat et al. (2025) yang menekankan pentingnya perhatian personal dalam meningkatkan kinerja. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan transformasional terbukti menanamkan budaya kerja yang produktif dan mendukung pertumbuhan organisasi (Zikri et al., 2025).

Motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini tergolong tinggi, sebagaimana ditunjukkan oleh skor rata-rata sebesar 559. Hubungan sosial menjadi aspek paling menonjol, terlihat dari skor 82,12% pada pernyataan "Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja." Hasil ini sejalan dengan penemuan Hakim et al. (2023), yang menyatakan bahwa suasana kerja positif memperkuat motivasi dan komitmen karyawan. Peningkatan keterampilan kerja karyawan menjadi aspek penting untuk mendorong perbaikan kinerja yang ditunjukkan dalam hasil kerja mereka (Santoso et al., 2021). Meski demikian, aspek aktualisasi diri masih perlu diperkuat, terlihat dari skor 74,46% pada item mengenai kesempatan pelatihan. Panggau dan Sundari (2024) menekankan bahwa pelatihan memiliki peran krusial dalam menjaga antusiasme kerja karyawan. Selaras dengan hal tersebut, Wulandany et al. (2023) juga menyatakan bahwa motivasi yang terjaga melalui pengembangan diri dapat mendorong semangat kerja dan mendukung keberlanjutan kinerja organisasi.

Penilaian terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang positif, dengan skor rata-rata 569 yang menempatkannya dalam kategori baik secara keseluruhan. Dimensi tanggung jawab menunjukkan hasil terbaik (84,11%), menunjukkan komitmen dan profesionalisme karyawan. Temuan ini ssejalan dengan penelitian Abimayu et al. (2023) yang menyoroti kesadaran tanggung jawab mendorong pola kerja fokus dan berkualitas. Namun, dimensi inisiatif perlu ditingkatkan, terlihat dari skor terendah 76,87% pada pernyataan tentang pengambilan keputusan cepat. Verawaty et al. (2021) dan Saputro & Yunianto (2024) menyatakan bahwa kemampuan pengambilan keputusan dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan, dan motivasi kerja, sehingga pengembangan kompetensi menjadi penting.

A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil uji hipotesis (koefisien 0.416, t-statistic 3.820, p-value 0.000). Temuan ini diperkuat oleh Azhari & Prakoso (2025), Ayuningtias & Mikrad (2025), Helalat et al. (2025), Gukguk & Sugiarto (2025), serta Zikri et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong produktivitas, keterlibatan, dan pencapaian target.

B. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (koefisien 0.472, t-statistic 4.213, p-value 0.000). Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Sari et al. (2024), Puspitasari & Agustini (2024), Febriyanto et al. (2022), Piliang (2022), dan Safitri et al. (2025), yang menunjukkan bahwa motivasi menjadi elemen utama dalam meningkatkan performa dan produktivitas kerja.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Niaga Nusa Abadi Bandung. Data diperoleh dari 141 responden dan dianalisis secara deskriptif guna memperoleh gambaran nyata kondisi di lapangan. Berdasarkan hasil analisis, gaya kepemimpinan transformasional dinilai telah berjalan secara efektif, motivasi kerja berada pada kategori tinggi, dan kinerja karyawan termasuk dalam kategori baik.

Lebih lanjut, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa baik gaya kepemimpinan transformasional maupun motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin optimal penerapan kepemimpinan transformasional dan semakin tinggi tingkat motivasi kerja, maka kinerja yang dihasilkan juga akan semakin meningkat. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi serta mendorong motivasi internal dan eksternal karyawan memainkan peran penting dalam peningkatan performa secara menyeluruh di lingkungan organisasi.

B. Saran

1. Aspek Praktis

Berdasarkan hasil penelitian di PT Niaga Nusa Abadi Bandung, terdapat beberapa aspek yang masih dapat ditingkatkan guna mendorong efektivitas organisasi.

Pertama, meskipun gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja, dimensi *individualized consideration* masih lemah. Diperlukan pelatihan kepemimpinan yang menekankan empati dan komunikasi interpersonal, penerapan sesi *one-on-one*, serta survei internal berkala untuk memahami kebutuhan individu karyawan secara lebih mendalam.

Kedua, motivasi kerja juga berpengaruh positif, namun akses terhadap pelatihan dan pengembangan belum merata. Disarankan perluasan akses pelatihan yang relevan, pengembangan jalur karier terstruktur, serta penguatan peran atasan dalam mendampingi pertumbuhan karyawan melalui coaching dan evaluasi berbasis pengembangan.

Ketiga, kinerja karyawan tergolong baik, tetapi aspek inisiatif masih perlu diperkuat. Perusahaan perlu menciptakan ruang terbuka untuk ide, memberikan pelatihan pengambilan keputusan cepat, dan memberi apresiasi terhadap ide kreatif yang berhasil diimplementasikan. Upaya perbaikan pada tiga aspek ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

2. Aspek Teoritis

Merujuk pada hasil penelitian ini, diharapkan agar penelitian selanjutnya mempertimbangkan penggunaan objek penelitian yang berbeda, baik dalam hal lokasi, sektor industri, maupun jenis institusi yang dikaji. Tujuan dari diversifikasi objek ini adalah untuk menghasilkan temuan yang lebih beragam dan memperkuat generalisasi hasil dalam konteks yang lebih luas, sehingga memperkaya wacana keilmuan. Selain itu, eksplorasi terhadap variabel baru atau tambahan sangat dianjurkan untuk menggali kemungkinan pengaruh yang lebih besar terhadap topik yang diteliti. Pendekatan ini juga dapat membuka peluang bagi munculnya perspektif baru yang lebih relevan dengan dinamika di lapangan.

Adapun dari segi metodologi, peneliti mendatang dapat mempertimbangkan penggunaan teknik analisis lain yang berbeda dari studi ini. Penggunaan pendekatan yang beragam akan memungkinkan proses analisis berjalan lebih mendalam dan meningkatkan kualitas serta validitas hasil temuan. Melalui perhatian terhadap berbagai aspek yang telah dibahas, penelitian di masa mendatang diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih mendalam bagi pengembangan teori dan praktik, khususnya dalam bidang organisasi dan sumber daya manusia.

REFERENSI

Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) - Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis* (D. Prabantini, Ed.; 1st ed.). C.V Andi Offset.

Abimayu, I. G. N. B. D. S., Netra, I. G. S. K., & Suwandana, I. G. M. (2023). The Influence of Leadership Style and Motivation on Employee Performance in Drinking Water Distributor Company. *European Journal of Business and Management Research*, *8*(3), 33–36. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1921

Alhempi, R. R., Ola, L. O. La, Junaidi, A., Sahlan, Satriadi, Supeno, B., & Endri, E. (2024). Effects of Leadership and Work Discipline on Employee Performance: The Mediation Role of Work Motivation. *Quality - Access to Success*, *25*(198), 372–380. https://doi.org/10.47750/QAS/25.198.39

Amruddin, Priyadana, R., Agustina, T. S., Ariantini, N. S., Rusmayani, N. G. A. L., Aslindar, D. A., Ningsih, K. P., Wulandari, S., Putranto, P., Yuniati, I., Untari, I., Mujiani, S., & Wicaksono, D. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (F. Sukmawati, Ed.; 1st ed.). Pradina Pustaka.

Apriyati, Sintani, L., Syamsudin, A., Yunikewaty, Christa, U. R., & Sambung, R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Lingkungan Kerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. *Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (JPIPS)*, *14*(2), 320–339. http://e-journal.upr.ac.id/index.php/JP- IPS

Ayuningtias, I., & Mikrad, M. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, *16*(6). https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359

Azhari, A. N., & Prakoso, F. A. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi di PT. Mitra Berkah Farmasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, *6*(3). https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (1st ed.). Sage Publications.

Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (I. Fahmi, Ed.; 1st ed.). Prenadamedia Group.

Dewi, N. N., & Wibowo, R. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, *10*(9), 2037–2044. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.008

Dudija, N., Naibaho, S., & Wibowo, S. (2024). Enhancing performance: The role of organizational culture, commitment, and support in Indonesian paper industry. *Jurnal Psikologi*, 51(2), 141–157. https://doi.org/10.22146/jpsi.81915

Evi, T., & Rachbini, W. (2022). *Partial Least Squares (Teori dan Praktek)* (M. Surur, Ed.; 1st ed.). Tahta Media Group.

Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Mitra Wacana Medika.

Farida, N., Badriatul, A., Jenny, A., Zalianty, A., Tri, W., Syahda, H., Putri, M., Ferdimas, S., Saputra, B., Ayu, N., Nazhwa, R., Rachmadiani, N., Gayuh, P., Zahwa, N., Novia, W. V., Lexsina, F., Trisyan, N., Setiya, R., Diah, H., … Nesa, U. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. EURIKA MEDIA AKSARA.

Febriyanto, E., Chamariyah, & Subijanto. (2022). Pengaruh Motivasi TerhadapKinerja Karyawan PT Bank BNI Tbk Cabang Pamekasan yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, *1*(3).

Fonseca Da Costa Guterresa, L., Armanu, & Rofiaty. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, *10*(7), 1497–1504.

Ghodang, H., & Hantono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif: Konsep Dasar & Aplikasi Analisis Regresi dan Jalur dengan SPSS* (F. Ghodang, Ed.; 1st ed.). PT. Penerbit Mitra Grup.

Gukguk, A. R., & Sugiarto, A. (2025). The Influence Of Transformational Leadership Style And The Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As A Mediating Variable At The Population And Civil Registration Office Of Dairi Regency. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, *3*(1). https://doi.org/10.61306/ijmea

Gunawan, H., & Efendi, S. (2022). Analisis pengaruh kompensasi, budaya kerja dan gaya kepemimpinan

transformasional terhadap motivasi intrinsik serta dampaknya pada kinerja karyawan PT. Sentra Strategis Indonesia (SSI) Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, *5*(2). https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. S., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook*. Springer. http://www.

Hakim, A. L., Faizah, E. N., Mas'adah, N., & Widiatmoko, F. R. (2023). Leadership Style, Work Motivation, Work Stress, and Employee Performance: a Case Study of a Hospital. *Journal of Leadership in Organizations*, *5*(2). https://doi.org/10.22146/jlo.86285

Hamidi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Dimensi*, *9*(1), 1–16.

Indiyati, D., Ghina, A., & Romadhona, A. F. (2021). Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance. *International Journal of Science and Society*, *3*(1), 1–10. https://doi.org/10.54783/ijsoc.v3i1.251

Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement. *Innovative and Economics Research Journal*, *13*(1). https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015

Hildawati, Suhirman, L., Prisuna, B. F., Husnita, L., Mardikawati, B., Isnaini, S., Wakhyudin, Setiawan, H., Hadiyat, Y., Sroyer, A. M., & Saktisyahputra. (2021). *Buku Ajar Metodologi Penelitian Kuantitatif & Aplikasi Pengolahan Analisa Data Statistik* (Efitra, Ed.; 1st ed.). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

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

Khaeruman, Marnisah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia Yuary, Ernawantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widiyanto, M. T., & Ismawati. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep & Studi Kasus)*.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge* (6th ed.). John Wiley & Sons.

Lana, F., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Ekstrinsik dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada KSP CUDharma Prima Kita Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, *1*(6). https://bajangjournal.com/index.php/JPDSH

Lubis, Y., Hermanto, B., & Edison, E. (2018). *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia* (S. F, Ed.; 1st ed.). Alfabeta.

Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya.

Maslow, Abraham. h. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.

Murtiningsih, R. S. (2020). Implikasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan. *Media Riset Bisnis & Manajemen*, *20*(1), 15–28. https://doi.org/10.25105/mrbm.v20i1.6324

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Panggau, S. V., & Sundari, O. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, *13*(2), 459–482. https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1696

Piliang, V. M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pelaksanaan Jalan Nasional IV Jambi. *Jurnal ManajemenTerapan Dan Keuangan*, *11*(02).

Pradana, A., & Indiyati, D. (2025). The influence of leadership style and organizational culture on employee engagement at PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk. *(Study of Mitratel Employees). International Journal of Current Science Research and Review, 8*(1), 404–411. https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8-i1-42

Pranogyo, A. B., Ramaditya, M., & Sumampouw, R. W. J. (2021). *Perilaku Organisasi* (N. Rismawati, Ed.; 1st ed.). Widina Bhakti Persada Bandung.

Priadana, S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Della, Ed.; 1st ed.). Pascal Books.

Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (A. Garnida, Ed.; 3rd ed.). Alfabeta.

Purnomo, Y. J., Mm, S. E., Clma Budi Harto, S. E., & Andina Dwijayanti, M. (2021). *Teori dan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia* (P. Harahap, Ed.). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.