

---

## Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Toko Ritel

---

Ratna Wulandari<sup>1</sup>, Rohimat Nurhasan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Garut

Email: <sup>1</sup>[ratnaawln dri850@gmail.com](mailto:ratnaawln dri850@gmail.com), <sup>2</sup>[rohimat.nurhasan@uniga.ac.id](mailto:rohimat.nurhasan@uniga.ac.id)

---

Diterima	14	Mei	2025
Disetujui	06	Juni	2025
Dipublish	06	Juni	2025

### Abstrak

*This study aims to discuss the influence of transformational leadership on employee performance, by considering work motivation as a variable that mediates the relationship. This study applies a quantitative approach, where data is obtained from 63 respondents through questionnaires and analyzed using SmartPLS 3.0. The results of the analysis show that transformational leadership significantly and positively influences work motivation. In addition, work motivation has been shown to be able to bridge the relationship between transformational leadership and employee performance, indirectly or directly. Intrinsic motivation has been found to have an important contribution in encouraging employees to achieve their best performance. Employees who feel meaning and satisfaction in their work tend to have high work enthusiasm, a strong sense of responsibility, and loyalty to their duties. These results emphasize the importance of the role of leadership in creating a supportive and inspiring work environment, in order to improve motivation and performance sustainably.*

---

**Keywords:** Transformational Leadership, Work Motivation, Employee Performance

---

### Abstrak

Studi ini mempunyai tujuan yaitu guna membahas pengaruh kepemimpinan transformasional kepada kinerja karyawan, melalui mempertimbangkan motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif, di mana data didapatkan dari 63 responden melalui kuesioner serta dianalisa melalui SmartPLS 3.0. Hasil analisis memperlihatkan bahwasanya kepemimpinan transformasional secara signifikan serta positif mempengaruhi motivasi kerja. Selain itu, motivasi kerja terbukti mampu menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, secara tidak langsung ataupun langsung. Motivasi intrinsik ditemukan memiliki kontribusi penting dalam mendorong karyawan mencapai kinerja terbaik mereka. Karyawan yang merasakan makna dan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, rasa tanggungjawab yang kuat, serta loyalitas terhadap tugas. Hasil ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menginspirasi, demi meningkatkan motivasi serta kinerja secara berkelanjutan.

---

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

---



## Pendahuluan

Perubahan dalam dinamika ekonomi global serta perkembangan Sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mencakup berbagai jenis usaha yang berskala lebih kecil namun memiliki peran penting dalam perekonomian. toko ritel dan Perusahaan lokal lainnya, menuntut peningkatan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang lebih strategis. Dalam menghadapi persaingan yang semakin intens, organisasi dituntut untuk memiliki SDM yang berkinerja tinggi dan kompeten. Menurut Armstrong (2021), manajemen SDM tidak hanya pada aspek administratif, tetapi merupakan strategi utama dalam mengelola individu sebagai aset organisasi. Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam membimbing dan memotivasi karyawan agar dapat berkontribusi secara maksimal. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting karena mampu mendorong motivasi dari dalam diri dan meningkatkan kinerja. Bass dan Avolio (dalam Northouse, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengoptimalkan kinerja melalui pendekatan yang berfokus pada pengembangan serta pemberdayaan individu. Oleh sebab itu, Kepemimpinan ini dampaknya tidak hanya langsung pada kinerja, tetapi juga turut membangkitkan motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Pertumbuhan sektor ritel di berbagai wilayah menciptakan peluang besar bagi pelaku usaha lokal, namun juga menghadirkan tantangan dalam mempertahankan kualitas layanan yang sangat bergantung pada kinerja karyawan. Dessler (2020) mengungkapkan bahwa berbagai aspek seperti gaya kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja memengaruhi performa karyawan. Kinerja

tersebut dapat dinilai dari beberapa indikator seperti kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efisiensi, dan kemandirian kerja. Pemahaman terhadap indikator-indikator ini menjadi penting untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Robbins dan Judge (2021) menjelaskan Kinerja adalah hasil yang muncul dari perpaduan antara kemampuan, motivasi, dan berbagai faktor lainnya yang saling berinteraksi. peluang yang disediakan organisasi. Oleh karena itu, Kepemimpinan yang mampu membangun suasana kerja positif serta mendukung berperan yang sangat penting. Riset Penelitian dari Rino et al. (2020) menegaskan bahwasanya kepemimpinan transformasional berperan penting untuk mempengaruhi kinerja karyawan. tidak hanya mendorong motivasi, tetapi juga berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja, dengan motivasi sebagai jembatan penting dalam hubungan tersebut. sebagai elemen kunci pencapaian performa.

Bass dan Avolio (dalam Northouse, 2020) menjelaskan Kepemimpinan transformasional dikenal melalui empat pilar utamanya, yaitu memberikan teladan yang kuat (pengaruh ideal), membangkitkan semangat melalui visi yang menginspirasi (motivasi inspirasional), mendorong pemikiran kritis dan inovatif (stimulasi intelektual), serta menunjukkan kepedulian secara pribadi terhadap setiap individu dalam tim (perhatian individual). ini terbukti efektif dalam membangkitkan motivasi dan komitmen karyawan, tidak hanya untuk mencapai target organisasi, tetapi juga untuk menciptakan motivasi kerja yang lebih kuat melalui pendekatan yang inovatif dan inspiratif. Bahri (2020) juga Pemimpin yang mampu memberi inspirasi dan menunjukkan perhatian pribadi kepada anggota tim terbukti dapat membangkitkan motivasi dan mendorong Kepemimpinan transformasional berperan penting ntuk mendorong perbaikan kinerja. Dengan demikian, kepemimpinan ini 273



berkontribusi besar dalam mencapai hasil kerja yang lebih memotivasi kerja menjadi jembatan utama yang menghubungkan kepemimpinan dengan hasil yang dicapai

Motivasi kerja sendiri berfungsi sebagai jembatan antara kepemimpinan dan performa kerja. Nguyen (2021) menyebut bahwa motivasi dapat memacu inisiatif, ketekunan, serta kepuasan kerja semua merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi. Motivasi ini terbagi menjadi dua bentuk utama: intrinsik dan ekstrinsik. Pemahaman atas kedua bentuk ini penting dalam merumuskan strategi kepemimpinan dan manajemen SDM yang efektif. Studi dari Awidiya & Netra (2021), Anggraini et al. (2022), dan Ekhsan & Setiawan (2021) menyimpulkan Motivasi kerja terbukti memiliki peran yang besar dalam mendorong peningkatan kinerja, di mana semangat dari dalam diri karyawan menjadi penggerak utama dalam menjalankan tugas secara maksimal motivasi intrinsik menjadi mediator penting dalam pengaruh kepemimpinan terhadap performa karyawan. Dengan kata lain, motivasi tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja. Temuan Aryani dan Neviyarni (2024) mendukung hal ini, menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kreativitas dan produktivitas individu, terutama ketika individu memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk menghasilkan karya yang berkualitas dan inovatif.

Penelitian ini difokuskan pada Toko Oleh-oleh Sumber Rezeki di Garut, sebuah UKM ritel wisata yang terkenal akan produk khas daerah dan tingginya volume pengunjung, terutama saat musim liburan. Toko ini menawarkan berbagai produk lokal seperti makanan dan kerajinan, menjadikannya relevan sebagai lokasi studi mengenai kepemimpinan dan

kinerja di sektor ritel pariwisata. Dalam konteks ini, karyawan memegang peran krusial dalam menjaga mutu layanan dan kepuasan pelanggan. Kepemimpinan yang diterapkan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan performa karyawan. Dalam wawancara yang dilakukan dengan sejumlah karyawan, muncul temuan bahwa kepemimpinan yang diterapkan belum mampu secara optimal mendorong semangat kerja. Keluhan mengenai distribusi tugas yang tidak merata serta kurangnya komunikasi dua arah dari pimpinan mengindikasikan lemahnya sistem pemberdayaan. Hal ini semakin terasa saat volume pelanggan meningkat tanpa dukungan atau arahan yang memadai dari atasan, menyebabkan beberapa karyawan merasa jenuh dan bekerja secara monoton, karena pimpinan lebih menekankan hasil akhir daripada proses.

Meski sudah banyak penelitian membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sebagian besar fokusnya masih pada sektor industri besar atau lembaga pemerintahan Purwanto (2022) Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji sektor UKM ritel pariwisata serta memasukkan variabel mediasi berupa motivasi kerja, sehingga memperkaya pemahaman mengenai mekanisme hubungan tersebut. Sebelumnya, banyak penelitian hanya Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Afsar et al. (2020), secara langsung mengkaji bagaimana kepemimpinan berperan dalam membentuk kinerja karyawan. Menurut Ardi et al., (2020) tanpa mempertimbangkan peran motivasi sebagai mediator. Padahal, sebagaimana diungkapkan oleh Udin (2023), motivasi intrinsik memegang peran penting dalam menjembatani hubungan tersebut, meskipun masih jarang dikaji di sektor UKM.

Selain itu, studi oleh Gunawan, Mulyana, dan Nurhasan (2020) memperlihatkan bahwasanya efektivitas kepemimpinan 274



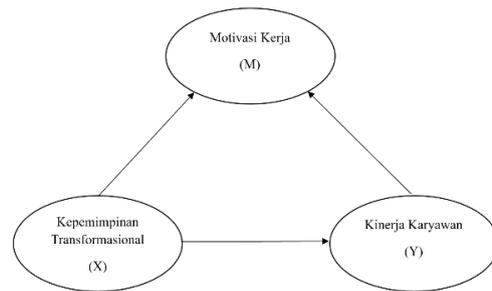
berdampak signifikan kepada kepuasan kerja. Namun, ketika variabel beban kerja berlebih (*work overload*) masuk sebagai moderator, pengaruh tersebut dapat berubah. Pada studi di PT. Jusindo Prakarsa, Garut, ditemukan bahwa Beban kerja yang berlebihan dapat melemahkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Karena itu, memperhatikan keseimbangan beban kerja menjadi langkah penting dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang sehat.

Penelitian ini bertujuan guna menganalisa dampak kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui motivasi kerja menjadi variabel mediasi, dan difokuskan kepada karyawan Toko Oleh-oleh Sumber Rezeki Garut sebagai representasi sektor UKM ritel pariwisata. Studi ini bertujuan memahami sejauh mana kepemimpinan inspiratif mampu meningkatkan motivasi dan mendongkrak performa kerja.

Harapannya, hasil studi memperlihatkan bahwasanya kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif kepada kinerja, terutama di saat diiringi dengan tingkat motivasi yang tinggi. Berharap temuan ini bisa berkontribusi secara praktis untuk pelaku usaha guna menerapkan kepemimpinan yang lebih memberdayakan, serta memperluas kajian ilmiah dalam konteks kepemimpinan pada sektor UKM.

Merujuk pada latar belakang, peneliti terdorong guna menjalankan penelitian dengan tema **“Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja”**.

**Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian**



Sumber: Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021).

**Metode Penelitian**

Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif, yang dirancang guna menguji serta menganalisis keterkaitan tiap variabel secara objektif berdasarkan data numerik. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara, survei, dan penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan Toko Oleh-oleh Sumber Rezeki Garut, Dengan jumlah karyawan sebanyak 63 orang. Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah *sampling* jenuh, yaitu metode dimana semua populasi sebagai sampel atau dikenal sebagai sensus. Teknik ini digunakan karena ukuran populasi yang relatif kecil memungkinkan seluruh anggota populasi untuk dilibatkan, sehingga risiko kesalahan generalisasi dapat diminimalkan.

Penerapan *sampling* jenuh ini juga didukung oleh studi-studi sebelumnya. Yuliana (2021) menggunakan teknik ini dalam penelitiannya mengenai dampak gaya kepemimpinan kepada Kinerja karyawan di perusahaan berskala kecil, tujuan untuk memastikan keterwakilan penuh dari populasi yang diteliti. Pendekatan serupa diungkapkan oleh Rahayu (2022), yang menekankan bahwa *sampling jenuh* merupakan strategi yang tepat untuk menjamin validitas hasil penelitian, khususnya saat ukuran populasi memungkinkan untuk dijadikan sampel secara keseluruhan. Dalam 275



analisa data, metode Partial Least Squares (PLS) diterapkan dalam kerangka Structural Equation Modelling (SEM), melalui *software* SmartPLS V.3.0. Proses analisis dilaksanakan dalam tiga tahap utama: pertama, evaluasi Outer model guna menguji reliabilitas serta validitas indikator; kedua, pengujian inner model yang berfokus pada hubungan antar konstruk untuk menilai interaksi antara konstruk laten dan, uji hipotesis untuk memahami dampak secara tidak langsung ataupun langsung tiap variabel yang ada pada penelitian ini

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

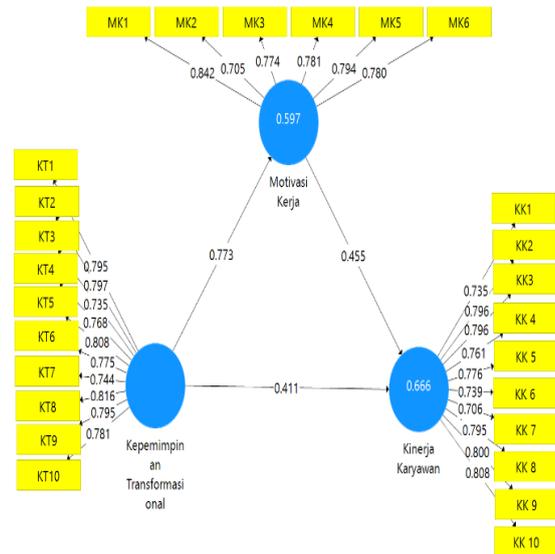
#### Uji Instrumen Data Model Pengukuran (Outer Model)

Guna mengetahui seberapa jauh tiap-tiap indikator memiliki keterkaitan kepada variabel laten yang diukur, perlu dilakukan evaluasi terhadap Model pengukuran atau yang biasanya dikenal outer model, diuji melalui 3 tahapan utama, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, serta uji reliabilitas.

#### Convergent Validity

Berikut ini adalah hasil kalkulasi model SEM-PLS, yang menunjukkan nilai loading faktor pada setiap indikator variabel dalam suatu konstruk pengukuran. Faktor pemuatan ini menjadi dasar untuk menguji Convergent Validity. Indikator sebuah konstruk diaktakan valid jika nilai loading faktornya  $>0,70$ .

#### Gambar 2. Hasil Output SEM PLS



Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Merujuk pada Gambar 2, semua indikator menunjukkan nilai Loading Factor  $> 0,70$ , yang menunjukkan bahwa mereka telah memenuhi persyaratan validitas konvergen. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut dapat dianggap valid dalam mengukur variabel yang dimaksud, serta menunjukkan tingkat validitas yang tinggi.

**Tabel 1. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformatif	0,611
Kinerja Karyawan	0,596
Motivasi Kerja	0,609

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Merujuk pada Tabel 1, Tampak bahwasanya nilai AVE (Average Variance Extracted) untuk semua konstruk melebihi 0,5. Ini menandakan bahwasanya jika AVE melebihi angka tersebut, maka reliabilitas dan



kualitas konstruk dapat dianggap baik. validitas konvergen konstruk sudah memadai, sehingga model yang diuji tidak menunjukkan adanya masalah terkait validitas konvergen.

### ***Discriminant Validity***

Konsep bahwa mengukur korelasi yang kuat antara banyak konstruk tidak diinginkan terkait dengan validitas ini. Validitas diskriminan merujuk pada situasi di mana skor yang tidak berkorelasi diperoleh saat dua instrumen pengukuran yang berbeda digunakan untuk menilai dua konstruk yang, menurut teori, seharusnya tidak saling terkait. Uji ini dianggap valid Jika nilai indikator sebuah konstruk lebih besar dibandingkan indikator kepada konstruk lainnya.

**Tabel 2. Hasil Uji Fornell Larcker Criterion**

	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Motivasi Kerja</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>0,782</b>		
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,763	<b>0,772</b>	
<b>Motivasi Kerja</b>	0,773	0,773	<b>0,781</b>

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Tabel 2 memperlihatkan bahwasanya apabila nilai indikator pada satu konstruk melebihi nilai indikator pada konstruk *lainnya* Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap baik karena memenuhi kriteria untuk menguji validitas diskriminan.

### **Composite Reliability**

Tujuan dari uji reliabilitas dalam model pengukuran adalah untuk menilai Untuk menilai seberapa jauh instrumen bisa

menciptakan data valid, konsisten, dan tepat dalam mengukur konstruk, selain uji validitas, digunakan juga pendekatan Composite Reliability serta Cronbach's Alpha. Kedua metode ini berfungsi untuk mengukur tingkatan konsistensi dan keandalan alat ukur dalam mengevaluasi reliabilitas konstruk. Variabel dikatakan reliabel jikalau nilai Cronbach's Alpha serta Composite Reliability melebihi 0,70.

**Tabel 3. Hasil Uji Composite Reliability**

	<b>Composite Reliability</b>	<b>Ket</b>
Kepemimpinan Transformasional	0,940	<u>Reliabel</u>
Kinerja Karyawan	0,936	<u>Reliabel</u>
Motivasi Kerja	0,903	<u>Reliabel</u>

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Tabel 3. memperlihatkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X) memiliki nilai 0,940, Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,936, dan Motivasi Kerja (M) mencapai 0,903, yang semuanya melebihi 0,70. Ini mengindikasikan bahwasanya beberapa variabel tersebut dikatakan memenuhi kriteria serta reliabel untuk dilaksanakan pengujian Composite Reliability.

**Tabel 4. Hasil Uji Cronbach's Alpha**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Ket</b>
Kepemimpinan Transformasional	0,929	<u>Reliabel</u>
Kinerja Karyawan	0,924	<u>Reliabel</u>
Motivasi Kerja	0,871	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Dari pengujian Cronbach's Alpha pada Tabel tersebut memperlihatkan bahwasanya variabel Kepemimpinan Transformasional (X) bernilai 0,929, Kinerja Karyawan (Y) sebesar 277



0,924, dan Motivasi Kerja (M) yaitu 0,871, yang semuanya melebihi 0,70. Ini mengindikasikan bahwasanya variabel-variabel tersebut dapat dianggap reliabel. Dengan demikian, variabel-variabel tersebut memenuhi kriteria untuk pengujian Composite Reliability. Selanjutnya, analisa inner model dilaksanakan guna memastikan bahwasanya model tersebut sesuai dengan konteks penelitian ini.

### Uji Instrumen Data Model Struktural (Inner Model)

Hubungan dari variabel laten dianalisis melalui evaluasi pengukuran pada inner model. Dalam penelitian ini, pengujian instrumen data pada Inner Model (Model struktural) dianalisis memepergunakan nilai R-Square.

#### R-Square

Pada konstruk endogen, koefisien determinasi direpresentasikan dengan R-Square. Menurut (Ghozali & Latan, 2015) Nilai R-Square memberikan gambaran tentang kekuatan hubungan, di mana 0,75 memperlihatkan hubungan sangat kuat, 0,50 hubungan kuat, serta 0,25 memperlihatkan hubungan lemah.

**Tabel 5. Hasil Uji R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,666	0,654
Motivasi Kerja	0,597	0,591

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Merujuk dari tabel tersebut, diketahui pengaruh variabel Y sebesar 0,654, sedangkan variabel M sebesar 0,591

#### F-Square

Model struktural dilakukan evaluasi nilai F-Square yang dibagi ke dalam tiga kategori, di antaranya: 0,35 berkategori kuat, 0,15

berkategori sedang, serta 0,02 berkategori lemah, yang masing-masing menggambarkan pengaruh yang lemah, sedang, dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Berikut adalah data yang telah diperoleh:

**Tabel 6. Hasil F-Square**

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Kepemimpinan Transformasional		0,203	1,484
Kinerja Karyawan			
Motivasi Kerja		0,249	

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Pada tabel 5. Hasil ini mengungkapkan bahwa dampak dari Kepemimpinan Transformasional kepada Kinerja Karyawan tercermin dalam nilai f-square yaitu 0,203 (sedang), sementara pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja mencapai 1,484 (sangat kuat). Di sisi lain, Nilai f-square yang menunjukkan dampak dari motivasi kerja kepada kinerja karyawan yaitu 0,249 (sedang) mengindikasikan bahwasanya motivasi kerja memiliki peran signifikan dijadikan mediator, yang menguatkan dampak dari kepemimpinan transformasional kepada kinerja karyawan.

#### Uji Hipotesis Path Coefficient

Dampak langsung dari Nilai p-value yang melebihi 0,05 mengindikasikan bahwasanya variabel tersebut berdampak secara signifikan. Sementara tidak adanya pengaruh langsung Nilai p-value kurang dari 0,05 (alpha) menandakan bahwa variabel tersebut signifikan secara statistik.

**Tabel 7. Direct Effect**



	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0,411	3,663	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0,773	18,877	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,455	3,529	0,000

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Tabel 7 menunjukkan pengaruh langsung (*direct effect*) antar variabel yang diteliti, yaitu kinerja karyawan, motivasi kerja, serta kepemimpinan transformasional. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik struktural, seperti SEM atau PLS, yang terlihat dari penyajian nilai Path Coefficient dan P-Values.

1. Hipotesis pertama (H1) **diterima**, yang mengonfirmasi bahwasanya Kepemimpinan Transformasional berdampak kepada Kinerja Karyawan. Ini tercermin dari nilai koefisien jalur positif yaitu 0,411 serta *p-value* 0,000, yang lebih kecil dari alpha (0,05). Temuan ini memperlihatkan bahwasanya kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif yang signifikan kepada kinerja karyawan.
2. Hipotesis kedua (H2) **diterima**, yang memperlihatkan bahwasanya Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Motivasi Kerja. Pada koefisien jalur yaitu 0,773 (positif) serta *p-value* 0,000 dibawah 0,05 (alpha), hasil ini menegaskan bahwasanya kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
3. Hipotesis ketiga (H3) **diterima**, yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berdampak kepada Kinerja Karyawan. Koefisien jalur bernilai positif yaitu 0,455

serta *p-value* 0,000, yang menunjukkan <0,05 (alpha), mengindikasikan bahwasanya motivasi kerja memberikan dampak positif serta signifikan kepada kinerja karyawan.

Hasil ini menjelaskan bahwasanya hubungan antara variabel dalam model struktural dapat dianggap signifikan jika *p-value* <0,05. Dengan demikian, ketiga jalur dalam model ini memberikan kontribusi yang kuat dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

**Tabel 8. Indirect Effect**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,352	3,424	0,001

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Tabel 8 memperlihatkan bahwasanya hasil analisis *indirect effect* (dampak tidak langsung) dari kepemimpinan transformasional kepada kinerja karyawan, dengan motivasi kerja dijadikan variabel mediasi. Hipotesis keempat (H4) **diterima**, karena hasil analisis menunjukkan path coefficient yaitu 0,352 (positif) dan *p-value* 0,001, yang <0,05 (alpha). Hal tersebut mengindikasikan bahwasanya motivasi kerja berperan menjadi mediasi secara signifikan kepada hubungan antara kepemimpinan transformasional serta kinerja karyawan, seperti yang Ghazali dan Latan (2015) jelaskan. Oleh karenanya, bisa ditarik kesimpulan bahwasanya motivasi kerja berperan penting untuk memediasi hubungan tersebut, yang menunjukkan bahwasanya kepemimpinan transformasional bukan sekadar berdampak langsung kepada kinerja, melainkan meningkatkan kinerja melalui dorongan motivasi internal dari karyawan.



## Pembahasan

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menguatnya kualitas kepemimpinan transformasional yang seorang pemimpin terapkan misalnya melalui inspirasi, motivasi, dan dukungan terhadap perkembangan individu semakin tinggi pula kinerja yang karyawan capai untuk melaksanakan tanggungjawabnya. Hasil ini konsisten dengan temuan dari Ramadhani dan Indawati (2021), yang menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional secara intensif dapat mendorong perbaikan kinerja di lingkungan kerja. Selain itu, studi ini pula mengungkap bahwasanya otonomi kerja berfungsi menjadi mediator penting kepada hubungan tersebut. Ketika karyawan diberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan dan mengatur cara mereka bekerja, dampak positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menjadi semakin kuat. Ini menunjukkan bahwa memberikan ruang bagi karyawan untuk berinisiatif tidak hanya meningkatkan rasa tanggung jawab, tetapi juga memperkuat efektivitas kepemimpinan itu sendiri.

Temuan dalam penelitian ini menggarisbawahi bahwa salah satu aspek paling berpengaruh dari kepemimpinan transformasional dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan adalah *individualized consideration*. Konsep ini mengacu pada perhatian personal yang diberikan pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan masing-masing individu dalam tim. Pemimpin yang mengaplikasikan pendekatan ini bertindak sebagai pembimbing atau mentor, memberikan masukan yang membangun, serta menciptakan peluang bagi karyawan untuk tumbuh secara

profesional dan pribadi. Dalam praktiknya, bentuk perhatian ini bisa berupa sesi coaching satu-satu atau penugasan yang disesuaikan dengan keahlian dan minat individu. Gagasan ini berakar pada teori kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio (dalam Northouse, 2020), yang menekankan pentingnya hubungan mendalam antara pemimpin dan pengikut. Melalui perhatian yang tulus dan personal, seorang pemimpin membangun rasa saling percaya, penghargaan, dan loyalitas. Dalam konteks ini, pemimpin bukan hanya sekadar pemberi arahan, melainkan juga berperan sebagai pelatih dan pendamping yang aktif mendukung pertumbuhan setiap anggota tim. Pendekatan seperti ini terbukti memperkuat keterikatan emosional dan komitmen karyawan kepada organisasi, yang nantinya bisa mempunyai dampak langsung kepada peningkatan kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

Temuan dari penelitian ini selaras kepada temuan yang diungkapkan Cristia Anggriani et al. (2022) dalam studi mereka di PT. Federal International Finance. Mereka menyatakan bahwa perhatian pribadi dari seorang pemimpin dapat secara signifikan meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang kemudian berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Pemimpin yang mampu mengenali dan merespons kondisi serta kebutuhan masing-masing karyawan menciptakan suasana kerja yang lebih positif serta mendukung. Hal tersebut menjadikan karyawan merasa lebih dihargai serta lebih terdorong guna memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka (Anggriani et al., 2022). Selain itu, Ahadi dan Antyo Pracoyo (2023) juga menekankan pentingnya perhatian terhadap kebutuhan pribadi karyawan untuk membangun komitmen serta loyalitas kepada organisasi. Mereka menemukan bahwasanya karyawan yang merasa mendapat dukungan dan perhatian cenderung menunjukkan tingkat dedikasi yang lebih tinggi, yang 280



dampaknya langsung dirasakan kepada peningkatan kinerja mereka.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional kepada Motivasi Kerja**

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Bisa dipahami bahwasanya pemimpin yang memepergunakan perilaku transformasional, seperti memberikan inspirasi, memotivasi tim, dan memberikan petunjuk yang jelas, dapat meningkatkan dorongan internal karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini selaras pada temuan dari Nguyen (2021), menemukan bahwasanya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memberikan arahan yang tegas, serta memberikan perhatian pribadi kepada karyawan, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk lebih termotivasi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan semangat kerja sambil menerapkan pendekatan yang lebih personal terhadap setiap karyawan memiliki peran krusial dalam meningkatkan motivasi intrinsik. Pemimpin yang tidak hanya fokus pada pencapaian tugas, tetapi juga berupaya memberikan makna dan tujuan dalam pekerjaan, berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna. Ketika pemimpin secara aktif memberikan dorongan positif, mengapresiasi prestasi, dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan individu karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai, dipahami, dan didukung secara emosional. Temuan ini senada dengan penelitian Rachmawati dan Hidayat (2023), yang menegaskan bahwasanya kepemimpinan transformasional berdampak signifikan kepada peningkatan motivasi intrinsik, terutama pada

karyawan generasi milenial. Kepemimpinan yang visioner dan penuh empati terbukti efektif dalam membangun hubungan emosional yang kuat, yang selanjutnya meningkatkan keterlibatan dan komitmen kerja. Akan tetapi, temuan ini bertolak belakang pada temuan yang diajukan Nurdin dan Rohendi (2016), ia menjelaskan bahwasanya kepemimpinan transformasional tidak berdampak langsung kepada kinerja karyawan. Meskipun demikian, tidak adanya pengaruh langsung ini tidak serta merta membuat kepemimpinan transformasional menjadi kurang relevan. Kepemimpinan ini tetap memainkan peran yang sangat penting, meskipun dalam beberapa situasi penerapannya tidak dimaksudkan untuk langsung mempengaruhi atau meningkatkan kinerja kerja karyawan.

## **3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja memiliki peran penting dan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.. Semakin kuat tingkat motivasi yang dirasakan karyawan, maka semakin optimal pula performa kerja yang dapat dicapai. Dalam konteks penelitian ini, peningkatan motivasi terbukti mendorong karyawan untuk menuntaskan beerapa tugasnya secara efisien serta mencapai hasil kerja yang optimal. Temuan ini sejalan dengan pandangan Bahri (2020), yang menyatakan bahwa motivasi kerja yaitu sebuah faktor utama yang memotivasi seseorang guna melaksanakan tugas dengan lebih maksimal. Selain itu, tingginya motivasi intrinsik yang karyawan miliki, semakin besar juga dampaknya terhadap kinerja mereka. Penemuan ini didukung oleh penelitian Ryan dan Deci (2000) melalui *Self-Determination Theory* (SDT), yang menunjukkan bahwasanya motivasi yang bersemberi pada diri individu (motivasi intrinsik) memiliki pengaruh jangka panjang yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan dengan motivasi 281



eksternal. Ketika karyawan merasa memiliki otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial yang positif di tempat kerja, mereka nantinya merasa lebih terdorong guna melakukan pekerjaannya secara optimal, bukan hanya karena insentif eksternal, tetapi juga karena kepuasan pribadi dan rasa tanggung jawab. Penelitian Anggraini et al. (2022) juga memperlihatkan bahwasanya motivasi berkontribusi signifikan untuk meningkatkan kinerja, di mana tingginya tingkat motivasi yang karyawan miliki, membesar pula dampaknya terhadap performa kerja mereka.

#### **4. Peran Motivasi Kerja sebagai Mediasi Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berfungsi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa motivasi kerja bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan kepemimpinan yang inspiratif dan perhatian personal terhadap peningkatan kualitas dan kuantitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Saragih dan Simanjuntak (2020), yang menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di sektor perbankan. Mereka menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Prabowo (2021) juga menghasilkan temuan serupa, di mana mereka menunjukkan bahwasanya motivasi kerja berfungsi dijadikan

mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional serta kinerja di sektor ritel. Dalam studi ini, motivasi kerja yang diperoleh melalui perhatian pribadi dari pemimpin berkontribusi pada peningkatan kinerja yang lebih baik dan lebih produktif, karena karyawan merasa dihargai dan diberdayakan. Temuan ini menggarisbawahi bahwa pemimpin yang mendukung dengan emosional serta intelektual bisa menghasilkan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif kepada peningkatan kinerja mereka.

Sebaliknya, temuan dari Sudirman dan Nurhayati (2020) di perusahaan manufaktur menunjukkan bahwasanya motivasi kerja mempunyai peran menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional serta kinerja individu. Penelitian ini menekankan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang fokusnya kepada inspirasi serta pengembangan pribadi bisa menaikkan tingkat motivasi intrinsik karyawan, yang nantinya bisa berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja mereka. Selain itu, studi lebih lanjut oleh Aziz et al. (2022) di industri jasa juga menegaskan pentingnya motivasi kerja menjadi mediator dari kepemimpinan transformasional serta kinerja karyawan. Mereka menyimpulkan bahwa motivasi kerja yang tinggi, yang dipicu oleh gaya kepemimpinan yang membangun rasa percaya diri dan kemandirian karyawan, mendorong mereka guna menggapai tujuan yang lebih tinggi serta produktif. Penelitian ini juga memberi wawasan secara jelas mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pemberdayaan karyawan dapat menciptakan dorongan internal yang akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

#### **Kesimpulan**

Hasil penelitian ini memperlihatkan

282



bahwasanya kepemimpinan transformasional berdampak positif serta signifikan kepada kinerja karyawan. Semakin sering menggunakan gaya kepemimpinan ini yang menginspirasi, memotivasi, dan memberikan arahan yang jelas maka meninggi juga kinerja yang karyawan perlihatkan dalam menyelesaikan tugas mereka. Penelitian ini menemukan bahwasanya gaya kepemimpinan tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan secara nyata. Ketika pemimpin mampu membangkitkan semangat dan memberikan makna dalam pekerjaan, karyawan terdorong secara internal untuk memberikan yang terbaik. Motivasi kerja menjadi elemen kunci dalam mendukung performa yang unggul. Semakin termotivasi seorang karyawan, semakin besar pula dedikasi dan kualitas kerja yang ditampilkan. Dalam konteks ini, peningkatan motivasi terbukti membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan lebih efisien dan produktif, sehingga hasil kerja pun menjadi lebih optimal. Salah satu temuan utama dari penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja berperan penting menjadi mediator dari hubungan kepemimpinan transformasional serta kinerja karyawan. Artinya, dampak dari kepemimpinan transformasional kepada kinerja bukan sekadar bersifat langsung, melainkan juga terjadi dengan tidak langsung dari adanya peningkatan motivasi kerja. Dalam hal ini, motivasi menjadi jembatan yang menghubungkan gaya kepemimpinan yang inspiratif dengan pencapaian kinerja yang maksimal. Ketika karyawan merasa terdorong secara internal merasa pekerjaannya bermakna dan memuaskan mereka cenderung bekerja lebih baik, baik dari segi produktivitas, kualitas hasil, maupun ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional yang mampu membangkitkan semangat kerja terbukti berkontribusi besar dalam mendorong kinerja karyawan secara menyeluruh.

Dengan kata lain, penerapan kepemimpinan transformasional secara konsisten terutama yang berfokus pada pengembangan potensi individu karyawan dapat memberikan kontribusi besar untuk menaikkan tingkat motivasi serta kinerja secara menyeluruh. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan para manajer, terutama dalam membangun relasi yang inspiratif, menjaga komunikasi yang terbuka dan efektif, serta menunjukkan kepedulian nyata terhadap kebutuhan dan potensi setiap karyawan. Langkah-langkah ini akan membantu menciptakan suasana kerja yang mendukung, meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan, serta mendorong terciptanya kinerja berkelanjutan. Pada akhirnya, hal ini akan menjadi fondasi kuat bagi daya saing perusahaan dan pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang.

## Daftar Pustaka

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 1–25. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2018-0090>
- Ahadi, R., & Pracoyo, A. (2023). Transformational leadership and employee commitment: The role of individual attention in enhancing loyalty. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 8(3), 78–92.
- Anggraini, C., Anwar, M., & Subramaniam, D. (2022). The role of transformational leadership in improving employee performance: A case study of PT. Federal International Finance. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(2), 123–136.
- Anggraini, C., Sari, D., & Nugroho, 283



- A. (2022). Pengaruh perhatian pribadi pemimpin terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT. Federal International Finance. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 120–130.
- Armstrong, M. (2021). *Pengembangan sumber daya manusia: Handbook manajemen SDM*. Bandung: Nusamedia.
- Aryani, Z., & Neviyarni, S. (2024). Peranan motivasi dan kreativitas dalam membuat karya-karya kreatif media pembelajaran mahasiswa PGSD STKIP Widyaswara Indonesia. Kapanjen Kabupaten Malang. *JURNAL PARADIGMA : Journal of Sociology Research and Education*, 5(1), 58–67. <https://doi.org/10.53682/jpjsre.v5i1.10790>
- Aziz, R., Rahman, M., & Dewi, S. (2022). The impact of transformational leadership on employee performance in the service industry: The mediating role of motivation. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(1), 45–59.
- Bahri, S. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 150–160. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5044>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2020). Transformational leadership and organizational culture. In P. G. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (15th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Ekhsan, M., & Setiawan, I. (2021). The role of motivation mediation on the effect of transformational leadership style on employee performance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 4(5), 123–130. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.232>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, R., Mulyana, T., & Nurhasan, R. (2020). Pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan work overload sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(2), 83–91.
- Nguyen, R. (2021). The effects of transformational leadership on employee motivation in the workplace. *Journal of Organizational Psychology*, 12(3), 56–68.
- Nguyen, R. M. (2021). The role of work motivation in employee performance. *Journal of Human Resource Management*, 9(3), 78–85.
- Nurdin, E., & Rohendi, A. (2016). The effect of transformational leadership on employee performance: A case study of retail companies. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 89–103.
- Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(2), 45–56.
- Putra, R. A., & Prabowo, H. (2021). The mediating role of motivation in the relationship between transformational leadership and employee performance: A study in retail industry. *Jurnal Riset Manajemen*, 19(4), 134–148.
- Rachmawati, A., & Hidayat, A. (2023). Transformational leadership and employee motivation: A study on millennial workers. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(4), 111–125.
- Rachmawati, E., & Hidayat, R. 284



- (2023). Kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik pada karyawan generasi milenial. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(1), 30–40.
- Rahayu, S. (2022). Penggunaan sampling jenuh dalam penelitian kepemimpinan dan kinerja karyawan pada perusahaan kecil. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(1), 45–56.
- Ramadhani, R., & Indawati, R. (2021). The role of transformational leadership in improving employee performance. *Jurnal Kepemimpinan*, 9(2), 64–78. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1101-1112>
- Rino, R., Sari, D. P., & Yuliana, S. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 123–134.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku organisasi* (18th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Saragih, B., & Simanjuntak, R. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 21(3), 212–225.
- Sudirman, T., & Nurhayati, E. (2020). The mediating role of motivation in the relationship between transformational leadership and individual performance. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 15(2), 101–113.
- Udin, S. (2023). Motivasi intrinsik sebagai mediator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 89–98.
- Yuliana, S. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan berskala kecil dengan pendekatan sampling jenuh. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 123–135.
- Yuliana, S. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Dragon Berjaya. *Jurnal Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, dan Akuntansi*, 13(1), 25–36.

