

Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan Berdasarkan Gender

Tarini Putri Rami¹, Endi Sarwoko^{2*}, Fahrul Riza³

^{1,2,3} Universitas Ciputra Surabaya

* E-mail Korespondensi: endi.sarwoko@ciputra.ac.id

Information Article

History Article

Submission: 28-04-2025

Revision: 11-05-2025

Published: 02-08-2025

DOI Article:

10.24905/permana.v17i3.772

A B S T R A K

Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika setiap elemen dalam organisasi terintegrasi dengan baik. Kinerja dipengaruhi beberapa faktor yakni cara seseorang bekerja atau juga seseorang dalam memimpin tim nya untuk mencapai tujuan, lingkungan kerja dan kemampuan kerja. Untuk meningkatkan aspek kinerja karyawan salah satunya adalah dengan aspek kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan serta melihat dari segi motivasi kerja yang ada. Dalam penelitian ini juga akan dibahas mengenai gender yang akan memberikan penjelasan apakah salah satu gender atau mungkin keduanya memberikan dampak yang nyata atau tidak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan berdasarkan gender. Pendekatan Organizational Justice Theory digunakan untuk menjadi dasar teori dalam penelitian ini. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dan explanatory dengan melakukan pengujian hipotesis antar variabel-variabel. Pengujian ini umumnya menggunakan data kuesioner sebagai alat pengumpul data. Teknik analisis data terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data serta penjelasan dari kesimpulan penelitian. Hasil dari penelitian ini dapat memberikan kesadaran secara mandiri terhadap pemimpin yang ada di perusahaan dan para staff yang ada untuk bisa saling bekerjasama untuk menjalin komunikasi yang baik, karena dengan kepemimpinan yang diharapkan bisa mengatur dengan baik para bawahan sesuai dengan tujuan bersama serta bisa meningkatkan kinerja dengan baik. Jika semua bisa terjalin dengan baik maka perusahaan bisa mendapatkan apa yang ingin dicapai.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, motivasi, kinerja, gender, *Organizational Justice Theory*

A B S T R A C T

High employee performance can be achieved if every element in the organization is well integrated. Performance is influenced by several factors, namely the way a person

Acknowledgment

works or someone leads their team to achieve goals, the work environment and work abilities. One way to improve aspects of employee performance is with leadership aspects that are in accordance with existing needs in the company and looking at the work motivation that exists as a result of this. In this research, gender will also be discussed which will provide an explanation of whether one gender or perhaps both has a real impact or not. This research aims to analyze transformational leadership style on employee performance through employee work motivation based on gender. The Organizational Justice Theory approach is used as the theoretical basis for this research. The type of research used is quantitative and explanatory research by testing hypotheses between variables. This test generally uses questionnaire data as a data collection tool. Data analysis techniques consist of data collection, data reduction, data presentation and explanation of research conclusions. The results of this research can provide independent awareness for existing leaders in the company and existing staff to be able to work together to establish good communication, because with leadership it is hoped that they can manage subordinates well in accordance with common goals and can improve performance by Good. If everything can be connected well then the company can achieve what it wants to achieve.

Key word: *ship transformational, motivation, performance, gender, Organizational Justice Theory*

© 2025 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapainya (Sinambela & Lestari, 2022). Saat ini setiap lini bisnis akan saling bersaing untuk bisa bersaing dan mengembangkan bisnisnya (Sasongko et al., 2021). Melalui kinerja pada masing-masing manusia pastinya akan memberikan keberhasilan atas kinerja organisasi apalagi di perusahaan yang memiliki goals tersendiri (Hafidzi et al., 2023). Karyawan disebut sebagai ujung tombak tujuan perusahaan dan merupakan sumber daya manusia yang sangat penting untuk suatu organisasi (Prayudi, 2020). Maka, dalam suatu organisasi, tujuan dari perusahaan dapat dicapai melalui kinerja yang baik dari karyawannya; sebaliknya, jika kinerja karyawannya tidak efektif, perusahaan akan menghadapi kesulitan untuk mencapai tujuan jika mereka tidak dapat memenuhi KPI pekerjaan yang sudah diolah oleh perusahaan (Hafidzi et al., 2023).

Kinerja pegawai yang tinggi dapat dicapai bila setiap bagian dalam suatu organisasi dapat bekerja sama dan melakukan tugasnya dengan baik, yang memungkinkan kinerja pegawai yang tinggi (Hafidzi et al., 2023). Sejalan dengan itu ternyata kinerja dipengaruhi beberapa faktor yakni cara seseorang bekerja atau juga seseorang dalam memimpin tim nya untuk mencapai tujuan, lingkungan kerja dan kemampuan kerja (Sinambela & Lestari, 2022). Dalam meningkatkan sumber daya manusia dapat menjadi dasar awal untuk menghadapi persaingan dan pencapaian goals perusahaan. Untuk meningkatkan aspek kinerja karyawan salah satunya dengan aspek kepemimpinan yang sesuai dengan karyawan yang ada di perusahaan. Mempengaruhi seseorang untuk bertindak dan bekerja sesuai dengan aturan perusahaan dikenal sebagai kepemimpinan (Sinambela & Lestari, 2022).

Adanya pemimpin yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi bawahan mereka sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan (Prayudi, 2020). Sejalan dengan hal itu dijelaskan dalam sebuah jurnal, pemimpin menarik orang-orang yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Jaroliya & Gyanchandani, 2021). Para pemimpin memiliki peran penting pada peningkatan kinerja karyawan (Alghazo, 2016). Menurut Stogdill (1989) yang dikutip Suryakencana et al (2024) kepemimpinan sebuah proses mempengaruhi untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi

Di Perusahaan yang diteliti terdapat penurunan kinerja sebanyak 5% dari tahun sebelumnya. Hal ini diketahui dari hasil penilaian rutin setiap tahunnya, dimana di plant Cikarang terjadi penurunan kinerja karyawan dari hasil penilaian kinerja setiap tahunnya. Ada hal lainnya juga yang menyebabkan penurunan kinerja antara lain adanya karyawan yang resign, pensiun, penurunan omset dan lainnya. Hal ini bisa menjadi dasar permasalahan yang bisa dibahas dalam penelitian untuk sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional bisa meningkatkan kinerja karyawan yang ada.

Dalam penelitian terdahulu terdapat beberapa gap seperti penelitian (Saputra, 2023) dimana ditemukan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja hanya 55,2%, penemuan ini tidak terlalu membuktikan secara signifikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional bisa sangat mempengaruhi kinerja. Adapun penelitian lainnya Hafidzi et al., (2023) dijelaskan bahwa adanya pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, nal terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penelitian ini tidak dijelaskan kepemimpinan apa secara rincinya. Hal ini bisa menjadi Gap untuk peneliti dalam meneliti lanjutan. Ada juga penelitian Rita

et al., (2018) yang dimana perilaku organisasi tidak memiliki pengaruh moderasi terhadap kepemimpinan transformatif, motivasi dan kinerja karyawan. Dan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan namun tidak ada penjelasan langsung antara kepemimpinan transformatif terhadap motivasi.

Dari penemuan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa memang masih ada gap yang bisa peneliti ambil untuk dapat diteliti. Karena masih adanya perdebatan dan perbedaan hasil penelitian sebelumnya yang dijelaskan diatas. Dimana peneliti akan mengambil dengan judul kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi berdasarkan gender. Dan hal yang baru dalam penelitian kali ini adalah adanya motivasi sebagai variabel mediasi dimana fungsinya sebagai perantara hubungan variabel bebas dan variabel terikat, sementara variabel moderasi dalam penelitian ini adalah gender yang dimana berfungsi sebagai variabel yang mempengaruhi kuat lemahnya hubungan variabel bebas dan variabel terikat (Urbayatun & Widhiarso, 2012). Dalam gender yang dibahas dibagi menjadi 2 yakni maskulin dan Feminim. Menurut Febriani, (2021) kata maskulin memiliki arti sifat dan penampilan yang secara harfiah dikaitkan dengan sosok seorang pria; jantan, dan dalam tata bahasa kata maskulin diartikan yang menunjukkan jenis kelamin dan kata sifat, dianggap sebagai lelaki, sedangkan kata feminim diartikan sebagai jenis kelamin dan kata sifat, secara biasanya dianggap sebagai sosok perempuan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Lalu menggunakan Teknik penelitian *explanatory* yakni menjelaskan hubungan secara penjabaran antara variabel-variabel dimana adanya pengujian dari hipotesis yang diusung (Singarimbun, 2006). Penelitian dilakukan terhadap berbagai orang dan unit untuk mencari fakta dan informasi faktual tentang manifestasi perilaku kelompok dan individu serta menggunakan hasilnya sebagai masukan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan (Somantri & Muhidin, 2006). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, penelitian yang biasanya menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data (Somantri & Muhidin, 2006). Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan melalui kuesioner untuk mengumpulkan informasi tentang bagaimana sikap kepemimpinan di perusahaan bahan kimia dalam memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Ecolab International Indonesia Plant

Cikarang. Di Plant Cikarang terdapat 60 orang karyawan sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan model PLS-SEM untuk menjelaskan dan menggambarkan secara mudah hubungan antar variabel Pham et al., (2024) yang akan dibahas di penelitian ini.

Hipotesis

- H₁: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja
H₂: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi
H₃: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
H₄: Motivasi memediasi antara hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja
H₅: Gender memoderasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

HASIL

Tabel 1. Pengelompokan Jenis Kelamin dan Gender

Pemisalan	Jenis Kelamin	Total	Gender	Total
1	Laki-laki	50	Maskulin	30
2	Perempuan	10	Feminim	30

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Setelah diolah data dari 60 orang karyawan Ecolab di Plant Cikarang maka didapatkan 30 orang yang berkatagori gender maskulin dan 30 orang gender feminime. Hal ini didapatkan dari hasil data kuesioner terkait gender, dimana responden mengisi 5 ciri yang paling menggambarkan dirinya. Dalam evaluasi model pengukuran (Outer Model) terdapat 3 tahap pengujian yakni uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan dan uji reliabilitas komposit.

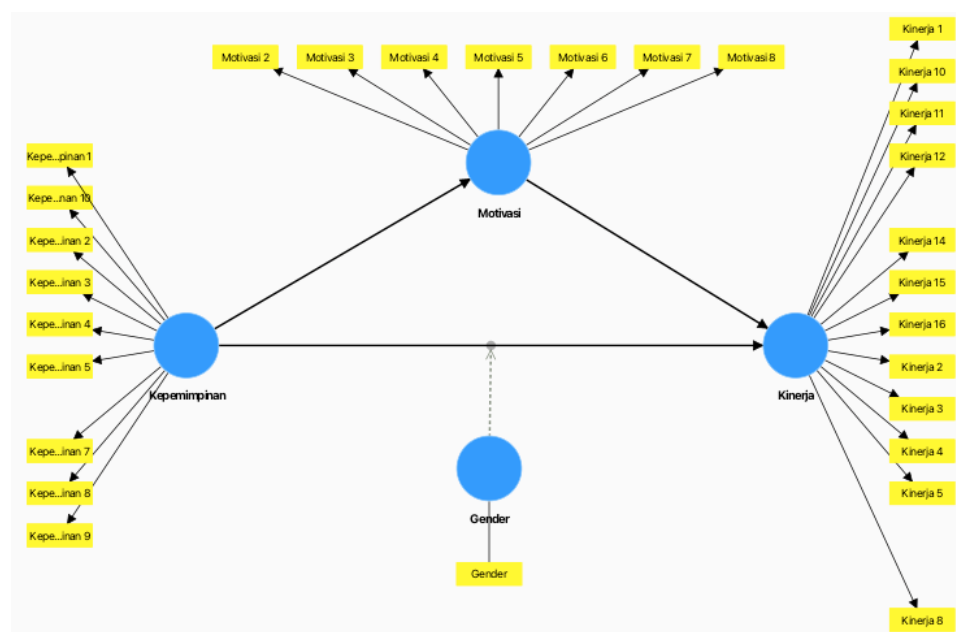
Uji Validitas Konvergen

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

Item	Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Kinerja
Gaya kepemimpinan 1	0,865		
Gaya kepemimpinan 10	0,896		
Gaya kepemimpinan 2	0,768		
Gaya kepemimpinan 3	0,625		
Gaya kepemimpinan 4	0,577		
Gaya kepemimpinan 5	0,712		
Gaya kepemimpinan 7	0,648		
Gaya kepemimpinan 8	0,560		

Item	Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Kinerja
Gaya kepemimpinan 9	0,690		
Motivasi 2		0,806	
Motivasi 3		0,617	
Motivasi 4		0,690	
Motivasi 5		0,797	
Motivasi 6		0,778	
Motivasi 7		0,746	
Motivasi 8		0,784	
Kinerja 1			0,886
Kinerja 10			0,565
Kinerja 11			0,528
Kinerja 12			0,641
Kinerja 14			0,695
Kinerja 15			0,556
Kinerja 16			0,886
Kinerja 2			0,831
Kinerja 3			0,776
Kinerja 4			0,767
Kinerja 5			0,707
Kinerja 8			0,684

Sumber: Output data primer yang diolah, 2025



Gambar 1. Output Loading Factor Pemodelan

Sumber: Output data primer yang diolah, 2025

Menurut Chin dalam Ann et al., (2017) jika nilai beban kolerasi lebih besar dari 0,5, maka kolerasi memenuhi validitas konvergen. Output menunjukkan bahwa faktor beban memberikan nilai yang lebih besar dari nilai yang disarankan, yaitu 0,5. Oleh karena itu, indikator yang digunakan dalam data yang diolah dalam penelitian ini memenuhi validitas konvergen. Pada gambar diatas ada beberapa indikator yang nilainya dibawah 0,5 dimana nilai dibawah tersebut harus dihapus untuk memenuhi uji validitas ini, adalah indikator sbb gaya kepemimpinan 6, motivasi 1, motivasi 9, kinerja 6, kinerja 7, kinerja 9, kinerja 13.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan

Item	Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Kinerja
Gaya kepemimpinan 1	0,865	0,721	0,696
Gaya kepemimpinan 10	0,896	0,737	0,726
Gaya kepemimpinan 2	0,768	0,510	0,595
Gaya kepemimpinan 3	0,625	0,440	0,621
Gaya kepemimpinan 4	0,577	0,445	0,459
Gaya kepemimpinan 5	0,712	0,490	0,466
Gaya kepemimpinan 7	0,648	0,420	0,589
Gaya kepemimpinan 8	0,560	0,476	0,518
Gaya kepemimpinan 9	0,690	0,638	0,549
Motivasi 2	0,612	0,806	0,529
Motivasi 3	0,564	0,617	0,443
Motivasi 4	0,563	0,690	0,602
Motivasi 5	0,595	0,797	0,728
Motivasi 6	0,693	0,778	0,614
Motivasi 7	0,528	0,746	0,695
Motivasi 8	0,513	0,784	0,715
Kinerja 1	0,629	0,736	0,886
Kinerja 10	0,434	0,359	0,565
Kinerja 11	0,389	0,440	0,528
Kinerja 12	0,625	0,467	0,641
Kinerja 14	0,528	0,746	0,695
Kinerja 15	0,675	0,659	0,556
Kinerja 16	0,629	0,736	0,886
Kinerja 2	0,583	0,719	0,831
Kinerja 3	0,661	0,721	0,776
Kinerja 4	0,679	0,675	0,767
Kinerja 5	0,673	0,547	0,707
Kinerja 8	0,616	0,476	0,684

Sumber: Output data primer yang diolah, 2025

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Item	Cronbach Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan	0,874	0,901	reliabel
Kinerja	0,913	0,928	reliabel
Motivasi	0,871	0,902	reliabel

Sumber: Output data primer yang diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel yang diuji dalam penelitian ini memiliki nilai reliabilitas gabungan dan Alfa Cronbach yang lebih tinggi dibandingkan dengan 0,7. Ini menunjukkan bahwa semua variabel diatas adalah reliabel.

Uji R-squared (R^2)

Tabel 5. Uji R-Square (R^2)

Item	R-Square	R-Square Adjusted	Keterangan
Kinerja	0,789	0,770	kuat
Motivasi	0,597	0,590	moderat

Sumber: Output data primer yang diolah, 2025

Nilai R-squared (R^2) dipergunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Menurut Chin (1998) dalam Ann et al., (2017) hasil nilai *R-Square* dikategorikan kuat jika lebih dari 0,67, moderat jika lebih dari 0,33 tetapi lebih rendah dari 0,67, dan lemah jika lebih dari 0,19 tetapi lebih rendah dari 0,33. Pada tabel diatas menunjukan bahwa nilai R^2 penelitian ini sebesar 0,789 dan 0,597 yang. Maka dapat dikatakan pemodelan yang dibentuk antara kepemimpinan terhadap kinerja kuat dan kepemimpinan terhadap motivasi moderat.

Uji Signifikansi

Tabel 6. Uji Signifikan

Item	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T statistic (IO/STDEVI)	P Values
Kepemimpinan -> Kinerja	0,449	0,449	0,122	3.668	0,000
Kepemimpinan -> Motivasi	0,773	0,785	0,040	19.307	0,000
Motivasi -> Kinerja	0,486	0,494	0,094	5.188	0,000

Sumber: Output data primer yang diolah, 2025

Nilai koefisien regresi dari Kepemimpinan terhadap Kinerja adalah 0.449 yakni bernilai positif. Hal ini berarti Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja. Dengan

kata lain, Kepemimpinan yang semakin meningkat, cenderung Kinerja juga meningkat. Diketahui nilai probabilitas adalah $0,000 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$, maka disimpulkan Kepemimpinan (Gaya Kepemimpinan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, pada tingkat signifikansi $0,05$ atau 5% . Dengan demikian hipotesis H_1 penelitiannya diterima, yang artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil output tabel diatas statistik untuk variabel Kepemimpinan terhadap variabel Motivasi sebesar $19,307 > T\text{-tabel } (1,96)$. Nilai koefisien regresi dari Kepemimpinan terhadap Motivasi adalah $0,773$ yakni bernilai positif. Hal ini berarti Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi. Dengan kata lain, Kepemimpinan yang semakin meningkat, cenderung Motivasi juga meningkat. Diketahui nilai probabilitas adalah $0,000 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$, maka disimpulkan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi, pada tingkat signifikansi $0,05$ atau 5% . Dengan demikian hipotesis H_2 penelitiannya diterima, yang artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi

Berdasarkan hasil output tabel diatas statistik untuk variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja sebesar $5,188 > T\text{-tabel } (1,96)$. Nilai koefisien regresi dari Motivasi terhadap Kinerja adalah $0,486$ yakni bernilai positif. Hal ini berarti Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja. Dengan kata lain, Motivasi Kerja yang semakin meningkat, cenderung Kinerja juga meningkat. Diketahui nilai probabilitas adalah $0,000 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$, maka disimpulkan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, pada tingkat signifikansi $0,05$ atau 5% . Dengan demikian hipotesis H_3 penelitiannya diterima, yang artinya motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Uji Mediasi

Tabel 7. Uji Mediasi

Item	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T statistic (IO/STDEVI)	P Values
Kepemimpinan -> Motivasi -> Kinerja	0,376	0,388	0,077	4,906	0.000

Sumber: Output data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian mediasi pada tabel diatas, diketahui pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja, melalui Motivasi adalah $0,376$ (kolom Original Sample). Diketahui nilai $P\text{-Values} = 0,000 < 0,05$, maka disimpulkan Motivasi signifikan mem-

diasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Dengan kata lain hipotesis H₄ penelitiannya diterima, yang artinya Motivasi memediasi antara hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Uji Moderasi

Tabel 8. Uji Moderasi

Item		Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T statistic (IO/STDEVI)	P Values
Gender	x					
Kepemimpinan	->	-0.017	-0.005	0.089	0.188	0.851
Kinerja						

Sumber: Output data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil output tabel diatas statistik untuk variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja pada gender sebesar $0.188 < T\text{-tabel} (1,96)$. Nilai koefisien regresi dari moderasi gender antara Kepemimpinan terhadap Kinerja adalah -0.017 yakni bernilai negative dan nilai P-Values = $0,851 > 0,05$. Hal ini berarti variabel gender tidak memoderasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan kata lain hipotesis H₅ penelitiannya ditolak, yang artinya Gender tidak memoderasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional setelah diteliti ternyata ada indikator yang sangat berpengaruh dan berkontribusi pada penelitian ini, yakni indikator no 1 dan no 10 (yang hanya berbeda beberapa angka pada uji validitas). Dimana pada indikator tersebut menitik beratkan pada karisma pemimpin dan perhatian secara personal terhadap pekerjaan. Karyawan Ecolab Plant Cikarang mengharapkan pemimpin yang berkharisma dimana pemimpin tersebut dengan gaya kepemimpinan transformasional bisa dapat mereka banggakan pada situasi apapun dan kapanpun. Karena dengan begitu mereka bisa dengan mudah menjadikan pemimpin tersebut patokan mereka untuk berkembang. Selain itu ada indikator yang sangat tinggi dibandingkan indikator lainnya pada variabel ini, yakni adalah perhatian atasan kepada bawahannya, hal ini bisa dengan memberikan penghargaan yang berarti kepada karyawan berprestasi. Dengan begitu karyawan akan menimbulkan motif atau motivasi dalam bekerja.

Jika dilihat dari variabel motivasi ternyata *Existence* adalah hal yang utama pada variabel ini. Karyawan Ecolab secara sadar menginginkan kebutuhan akan gaji mereka terpenuhi. Kebutuhan gaji ini terjadi karena manusia ingin bertahan hidup seperti mendapatkan makan dan

minum, pakaian atau seragam yang disediakan perusahaan kepada mereka, kehadiran atasan dalam bekerja di kantor agar bisa dengan baik berkoordinasi, menghadirkan pelayanan kesehatan dan jaminan kecelakaan dalam bekerja (asuransi dan BPJS) serta kebutuhan mereka terhadap istirahat. Dengan kebutuhan yang tercukupi pastinya karyawan akan fokus dalam bekerja dan juga bisa menimbulkan rasa senang serta motivasi yang tinggi agar mereka bisa bekerja yang baik dan layak di perusahaan.

Pada variabel kinerja ada 2 indikator unik yang secara kebetulan sama angkanya yakni indikator *Quality* dan *Interpersonal Impact*. Dimana pada indikator *quality* karyawan di perusahaan Ecolab melakukan penyelesaian pekerjaan sudah sesuai dengan standard mutu perusahaan. Dengan kualitas ini karyawan yang menjadi responden sudah sangat baik dalam memberikan kontribusinya untuk perusahaan. Pada indikator lainnya mereka mengharapkan dan sudah terjalin dengan baik kemampuan bekerjasama baik antar rekan kerja dalam satu divisi maupun dengan divisi lainnya.

Jika semua hal yang diinginkan diatas sudah tercapai maka dari penelitian ini secara positif ternyata dengan gaya kepemimpinan transformasional yang berjalan di perusahaan PT Ecolab Internasional Indonesia pada Plant Cikarang mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel lain yang sangat jelas mempengaruhi kinerja, yakni variabel motivasi sebagai variabel mediasi yang sukses dalam memberikan rangsangan yang baik untuk kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatifional Terhadap Kinerja Karyawan

Tujuan dalam penelitian pertama yakni mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dan hasil dari penelitian ternyata gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang baik terhadap kinerja pegawai, dan perusahaan bisa mengadopsi hal ini. Dari penelitian yang sejalan dengan tujuan penelitian, diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Fahy et al., (2024), Kharis et al., (2015) bahwa gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi terhadap kinerja, dengan begitu gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja seseorang.

pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan pengikutnya. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan

persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang dengan cara-cara baru sehingga dapat membangkitkan dan memotivasi para bawahannya untuk bekerja sungguh sungguh dan loyal terhadap perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung kajian empirik dari Prasetyo (2023), dan Syauqi (2025) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Tujuan dalam penelitian kedua yakni mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan, dan hasil dari penelitian ternyata memang gaya kepemimpinan terhadap motivasi sangat berdampak positif. Jika pemimpin perusahaan bisa mengadopsi gaya kepemimpinan ini maka karyawan yang ada akan merasa termotivasi jika dilihat dari penelitian ini. Dengan gaya kepemimpinan transformasional yang sangat berdampak adalah motivasi kerja karyawan. Dari penelitian yang sejalan dengan tujuan penelitian, diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu bahwa gaya kepemimpinan berhubungan positif dengan motivasi kerja karyawan. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Prayudi (2020), Kharis et al., (2015) bahwa gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi motivasi kerja, dengan begitu gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan motivasi kerja seseorang.

Secara keseluruhan gaya kepemimpinan Transformasional yang diterapkan berjalan dengan baik dalam rangka meningkatkan motivasi kerja bawahannya (Syauqi et al, 2025). Pemilihan gaya kepemimpinan yang diterapkan sangat berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Penerapan Gaya kepemimpinan Transformasional cenderung melibatkan pimpinan memotivasi pegawainya secara langsung sehingga dinilai efektif.

Pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memberikan contoh teladan yang baik untuk para pegawainya, menjadi inspirasi, serta melibatkan para bawahannya atau berkomunikasi langsung dengan bawahannya mengenai pekerjaan (Chalim et al, 2024). Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam memberikan saran, pemberian tanggung jawab, memberikan tantangan dan kesempatan untuk mengembangkan diri sangat mendukung untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Tujuan dalam penelitian ketiga yakni mengetahui dan menganalisis pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dan hasil yang didapatkan ternyata jika karyawan termotivasi

tivasi dalam bekerja hal ini bisa meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Dari penelitian yang sejalan dengan tujuan penelitian, diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu bahwa motivasi dalam kerja ini ternyata memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Rozalia et al., (2015), Liaquat et al., (2024), Medina et al., (2024) bahwa motivasi kerja memengaruhi terhadap kinerja, dengan begitu motivasi kerja berhubungan positif dengan kinerja seseorang.

Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan) maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang ini akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya. Motivasi kerja memiliki 2 sumber yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (George dan Jones, 2011, p.159).

Motivasi Memediasi Antara Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Tujuan dalam penelitian keempat yakni mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dan hasil dari penelitian ternyata motivasi sukses memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan atau bisa disimpulkan ketika pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional maka yang terjadi motivasi karyawan meningkat dan ketika motivasi karyawan ini tinggi maka hal ini bisa meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga pemimpin nantinya bisa dengan mudah mendapatkan tujuan yang ingin dicapai. Dari penelitian yang sejalan dengan tujuan penelitian, diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara tak langsung terhadap kinerja melalui adanya motivasi dalam bekerja. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Kharis et al., (2015), Wulandari et al., (2020), Medina et al., (2024) bahwa motivasi kerja memediasi dengan baik antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dengan begitu ketika motivasi kerja seseorang tinggi maka dengan gaya kepemimpinan transformasional maka berhubungan positif dengan kinerja seseorang.

Gender memoderasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Tujuan dalam penelitian kelima yakni mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh gender, apakah memperkuat atau tidak dalam gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dan hasilnya bahwa gender feminim atau maskulin tidak memiliki pengaruh

ketika seorang pemimpin dalam memberikan pengaruhnya dengan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawannya. Dari penelitian ini ternyata berlawanan dengan penelitian (Rusman, 2016) dan (Ghautama, 2019).

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi serta menguji peran Gender (Maskulin & Feminime) sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, diperoleh beberapa temuan utama yang dapat disimpulkan pada hipotesis H₁ penelitiannya diterima, yang artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan dampak akhir yang baik untuk kinerja yang diharapkan. Kemudian untuk hipotesis H₂ penelitiannya diterima, yang artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi. Maka ketika gaya kepemimpinan transformasional dipakai pada perusahaan maka meningkatkan motivasi kerja karyawan. Selanjutnya untuk hipotesis H₃ penelitiannya diterima, yang artinya motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ini sejalan dengan. Ternyata motivasi kerja pun meningkatkan secara signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Untuk hipotesis H₄ penelitiannya diterima, yang artinya Motivasi memediasi antara hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Dari tabel diatas bisa tergambar bahwa dengan adanya mediasi motivasi ini, bisa dengan signifikan membantu seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi karyawannya dalam mencapai kinerja yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alghazo, A. M.-A. (2016). The Impact Of Leadership Style On Employee's Motivation. *International Journal Of Economics And Business Administration*, 2(5), 37-44.
- Alghifari, A. D., Rahmita, R., Miski, N., Ramadhani, R. F., Putri, R. D., Ananda, R., & Yulia, A. (2025). Bagaimana Para Peneliti Memperlakukan Good Corporate Governance dalam Penelitian Mereka?. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(4), 265–274. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i4.127>
- Amin, M. A. N., & Khilmi, T. A. (2023). Pengaruh Likuiditas, Leverage, dan Growth Terhadap Kinerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(1), 1–17. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i1.2>
- Ann, A., Alfa, G., Rachmatin, D., & Fitriani, A. (2017). Analisis Pengaruh Faktor Keputusan

- Konsumen Dengan Structural Equation Modeling Partial Least Square.
<http://Jabar.Bps.Go.Id/Linktabelstatis/View/Id/74>
- Fahy, A., & McCartney, S. (2024). Investigating The Indirect Impact Of Transformational Leadership On Performance And Work Alienation: Evidence From School Principals Navigating COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 45 No. 5, Pages 877-888.
- Febriani, I. S. (2021). Keseimbangan Karakter Feminin Dan Maskulin Dalam Mewujudkan Masyarakat Madani. <https://Www.Kemdikbud.Go.Id/Main/Blog/2017/07/Penguatan-Pendidikan-Karakter-Jadi->
- Hafidzi, M. K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., Oktarina, L., Penulis, K., Muhammad, :, & Hafidzi, K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). 4(6). <https://doi.org/10.31933/Jemsi.V4i6>
- Haliza, Z. N., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh Penerapan Disiplin Kerja dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(4), 286–300. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i4.40>
- Hidayat, F. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Peningkatan Mutu Terhadap Kinerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(1), 22–34. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.29>
- Irfandi, M. ., Ihza, S. P. ., Putri, E. ., Anggun, A. ., & Chairunnisa, A. . (2025). Efek Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(3), 171–178. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i3.98>
- Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2021). Transformational Leadership Style: A Boost Or Hindrance To Team Performance In IT Sector. *Journal Of Management*, 87-105.
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol 3 No 1, p 1 - 9.
- Kirani, A. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Latar Belakang Pendidikan, Komitmen Organisasi, dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(1), 43–53. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i1.5>
- Nadas, L., Indriyani, F., & Astuti, D. (2024). Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard (HRSC). *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(4), 301–315. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i4.39>
- Nurhalizah, S., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(3), 197–207. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i3.18>
- Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The Pathways To

- Innovative Work Behavior And Job Performance: Exploring The Role Of Public Service Motivation, Transformational Leadership, And Person-Organization Fit In Vietnam's Public Sector. *Journal Of Open Innovation: Technology, Market, And Complexity*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/J.Joitmc.2024.100315>
- Prasetyo, Y. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kaizen, dan Kesejahteraan Terhadap Kepuasan Kerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(1), 77–86. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i1.8>
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pd. Pembangunan Kota Binjai). *Jurnal Manajemen*, Vol 6 (2), Pages 63-72.
- Rahmah, I. N. (2024). Pengaruh Pemberian Insentif dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(1), 13–21. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.30>
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Saputra, I., Rahmadiyah, F., Fingkania, A., Devi, S., & Devi, I. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(3), 187–194. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i3.104>
- Saputra, T. (2023). Kepemimpinan transformatif terhadap kinerja KARYAWAN. *JEMBA | Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol 2, No1 , Page 59-62.
- Sasongko, A. G., Syafari, M. R., & Hairudinor. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal. 10(1).
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, vol 10 (1) pages 178-190.
- Somantri, A., & Muhidin. (2006). *Aplikasi Statistika dalam Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Subagja, Y. H. (2022). Perspektif Kesetaraan Gender pada Tenaga Kerja Wanita di Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Iman dan Spiritualitas*, Vol 2 (4) , page 513-520.
- Subhan, A., Joesah, N. ., & Budi Kusuma, A. (2023). Pengaruh Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(2), 152–162. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i2.14>



- Suryakencana, M. E., Rudy, D. L., & Christian Kuswibowo. (2024). *Leadership Dalam Organisasi*. Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Syahdina, A. ., Nurdewi, S. ., Irfandi, M. ., & Aini, P. Z. (2025). Efek Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(3), 179–186. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i3.100>
- Syauqi, I. ., Granadha, I. T., & Andrian, W. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Terhadap Kinerja Organisasi. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(3), 195–204. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i3.106>
- Syauqi, I. ., Granadha, I. T., & Andrian, W. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Terhadap Kinerja Organisasi. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(3), 195–204. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i3.106>
- Tamimi, M., & Sopiah, S. (2022). The Influence of Leadership Style on Employee Performance: A Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 1(2), 128–138.
- Udovita, V. (2020). Conceptual Review on Impact of Leadership Style Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 9(9), 16–23.
- Urbayatun, S., & Widhiarso, W. (2012). Variabel Mediator dan Moderator dalam Penelitian Psikologi Kesehatan Masyarakat. *JURNAL PSIKOLOGI*, vol 39, pages 180-188.
- Wau, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Efektivitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kualitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, Vol 1 (1) Page 37-47.
- Wulandari, R. D., Sabrina, R., & Rambe, F. (2020). Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Era Pandemi Covid-19. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.19441>
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Zebua, D. I. (2022). Pengaruh Modal Kerja Terhadap Perkembangan Usaha Pada Koperasi Bina Mitra Sejahtera Universitas Nias. *Jurnal Akuntansi, Manajemen & Ekonomi*, 1(1), 21–27.
- Zulfiyandi, d. (2021). *Ketenagakerjaan Dalam Data Edisi 4 Tahun 2021*. Jakarta Selatan: Pusat Data dan Teknologi Informasi Ketenagakerjaan.