

Merajut Kinerja Unggul: Peran Vital Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pemenuhan Kebutuhan di Divisi Infrastruktur Perhubungan PT X

Abdul Malik Sayuti^{1*}, Endah Bellamia Fira²

^{1,2} Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bandung
Corresponding email: abdulmaliksayuti@gmail.com

Received 31 January 2024 /accepted 05 March 2024 /available online 30 March 2024

Article type: Original research article

DOI <http://dx.doi.org/10.47313/oikonomia.v20i1.3763>

ABSTRAK

Tujuan-Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi pemenuhan kebutuhan terhadap kinerja karyawan di Divisi Infrastruktur Perhubungan PT X. **Metodologi**-Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel terdiri dari 160 karyawan Divisi Infrastruktur Perhubungan PT X yang dipilih menggunakan teknik convenience sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS 26. **Temuan**-Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi pemenuhan kebutuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, pengaruh tersebut termasuk dalam kategori lemah, mengindikasikan adanya faktor lain di luar penelitian yang juga memengaruhi kinerja. **Saran**- Temuan ini memberikan wawasan bagi manajemen PT X dalam merancang strategi kepemimpinan dan program motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, khususnya di divisi infrastruktur. Penelitian ini juga memperkaya literatur tentang kepemimpinan transformasional dan teori pemenuhan kebutuhan dalam konteks industri infrastruktur di Indonesia.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional; Motivasi Pemenuhan Kebutuhan; Kinerja Karyawan; Infrastruktur Perhubungan.

ABSTRACT

Objectives- This study aims to analyze the influence of transformational leadership style and need fulfillment motivation on employee performance in the Transportation Infrastructure Division of PT X. **Methodology**- his study uses a quantitative approach with a survey method. The sample consisted of 160 employees of the Transportation Infrastructure Division of PT X who were selected using convenience sampling techniques. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression using SPSS 26. **Findings**- The results of the study indicate that transformational leadership style and need fulfillment motivation have a positive and significant effect on employee performance. However, this influence is included in the weak category, indicating that there are other factors outside the study that also affect performance. **Suggestion**- these findings provide insight for PT X management in designing leadership strategies and motivation programs to improve employee performance, especially in the infrastructure division. This study also enriches the literature on transformational leadership and need fulfillment theory in the context of the infrastructure industry in Indonesia.

Keywords: Transformational Leadership; Motivation for Fulfillment of Needs; Employee Performance; Transportation Infrastructure.

PENDAHULUAN

Perubahan zaman semakin menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan

produktivitasnya, hal ini dapat tergambarkan melalui kinerja yang diberikan oleh sumber daya yang dimiliki perusahaan. Sumber daya merupakan sebuah aset yang harus dikembangkan oleh perusahaan agar dapat menyajikan hasil yang semakin optimal. Salah satu sumber daya yang sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan adalah sumber daya manusia. Dalam analisis yang dilakukan Sari (2018) menyebutkan bahwa dengan manajemen sumber daya manusia yang terampil dan selaras dengan kebutuhan perusahaan, maka akan mempermudah pencapaian target perusahaan. Kegiatan yang dikerjakan oleh sumber daya manusia dalam perusahaan dapat dinilai dari kinerja yang diberikan selama periode tertentu. Hal ini akan mempengaruhi produktivitas perusahaan yang sejalan dengan upaya mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan fondasi utama bagi keberhasilan dan daya saing organisasi, terutama dalam sektor krusial seperti infrastruktur perhubungan. Divisi infrastruktur perhubungan di PT X, sebagai garda terdepan dalam pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur vital, sangat bergantung pada kinerja optimal setiap karyawannya. Dalam konteks ini, faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan yang diterapkan dan tingkat pemenuhan kebutuhan karyawan diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Kepemimpinan transformasional, dengan fokusnya pada inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, dipandang sebagai pendekatan yang mampu memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka (Gunawan et al., 2015). Sejalan dengan itu, teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri menjadi pendorong utama motivasi dan pada akhirnya, kinerja guru (Mohtar, 2019; Zairotun, 2019), dan juga kinerja pustakawan (Iskandar, 2016). Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan pemenuhan kebutuhan karyawan berinteraksi dan memengaruhi kinerja di lingkungan kerja PT X menjadi krusial untuk mengidentifikasi strategi peningkatan kinerja yang efektif.

Berdasarkan data dari hasil ringkasan Key Performance Indicator (KPI) divisi yang ada di PT X diperoleh divisi dengan nilai KPI terendah 3 tahun terakhir yaitu 2019-2021. Dalam ringkasan data tersebut, divisi yang mengalami penurunan adalah Divisi Infrastruktur Perhubungan (IP). Diketahui terjadi pergantian pimpinan divisi yang terhitung dua kali selama tiga tahun tersebut namun belum adanya perubahan signifikan yang membaik dari nilai KPI divisi IP. Ringkasan tersebut dapat digambarkan melalui tabel 1.

Di tengah dinamika persaingan dan tuntutan pembangunan infrastruktur yang semakin meningkat, Divisi Infrastruktur Perhubungan PT X belakangan ini menghadapi tantangan penurunan kinerja yang tercermin dalam indikator-indikator utama seperti keterlambatan penyelesaian proyek, peningkatan biaya operasional, dan potensi penurunan kualitas hasil kerja. Kondisi ini menggarisbawahi adanya kebutuhan mendesak untuk mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor internal yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan di divisi ini. Mengingat peran krusial kepemimpinan dalam mengarahkan dan memotivasi tim, serta pentingnya pemenuhan kebutuhan karyawan dalam menjaga semangat dan produktivitas, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pemenuhan kebutuhan menjadi semakin relevan dan mendesak untuk dilakukan pada konteks PT X. Urgensi ini semakin diperkuat oleh fakta bahwa meskipun penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja telah banyak dilakukan, konteks spesifik

industri infrastruktur perhubungan di Indonesia, dengan segala kompleksitas dan tantangannya, masih memerlukan kajian yang lebih mendalam, sebagaimana akan diuraikan dalam tinjauan penelitian terdahulu berikut ini.

Tabel 1 Ringkasan Nilai KPI Divisi Tahun 2019-2021

Divisi		2021 (% pencapaian)	2020 (% pencapaian)	2019 (% pencapaian)	Selisih (2019-2021)
Divisi Kendaraan Khusus		86.32	84	101	14.68
Divisi Infrastruktur Perhubungan		72.34	83	91	18.66
Divisi Alat Berat		85.04	82	91	5.96
Divisi Mining Service		86.28	86	94	7.72
Divisi Keuangan Korporat		78.7	80	95	16.3

Sumber: Divisi HCM PT X Bandung

Urgensi penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Indonesia tetap relevan meskipun telah banyak penelitian serupa dilakukan. Konteks sosio-kultural, dinamika industri, dan perkembangan ekonomi di Indonesia dapat memunculkan temuan yang berbeda atau memperkaya pemahaman yang sudah ada. Gaya kepemimpinan dapat dilihat dari kemampuan seseorang dalam mempengaruhi baik individu atau kelompok dalam melakukan pekerjaan di lingkungan kerja (Yuliawan, 2011). Penelitian terdahulu di Indonesia menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Misalnya, hasil studi terdahulu menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan melalui pemimpin yang mengayomi anggotanya dengan memberikan kesempatan yang terbuka untuk anggotanya dalam mencapai tujuan (Kurniawan, 2018). Lebih lanjut, penelitian dari Kristiawan dan Widodo (2020) menemukan pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Selaras dengan hasil penelitian dari 131 sampel tenaga kependidikan politeknik pelayaran Banten yang dilakukan oleh Ridho et al. (2023). Namun, penelitian oleh Setiawan (2015) pada sektor Kesehatan yaitu karyawan rumah sakit di Surabaya menunjukkan hasil yang tidak signifikan, mengindikasikan adanya potensi perbedaan pada hasil penelitian yang merupakan kesenjangan penelitian pada hubungan ini.

Dari sisi motivasi atas pemenuhan kebutuhan seperti teori Maslow dan Alderfer, lebih tepatnya dengan hasil studi dari Alderfer dengan teori motivasinya, seorang individu termotivasi dikarenakan untuk memenuhi kebutuhan nya baik dengan satu atau lebih secara bersama. Maka penerapan pada penelitian ini akan lebih tepat apabila menggunakan pijakan pada teori motivasi pemenuhan kebutuhan Alderfer. Sedangkan teori Maslow lebih menyatakan seseorang termotivasi karena keinginan memenuhi kebutuhannya tetapi dengan cara satu demi satu setiap langkah sudah dirasa tidak tepat dan tidak relevan lagi pada masa saat ini.

Beberapa penelitian mengenai kebutuhan yang mendasarkan pada Maslow hanya sebatas mengambil tipe lima kebutuhannya tetapi tidak dengan sebetulnya menggunakan pemikiran Maslow pada awalnya. Hasil penelitian inipun masih sangat

bervariasi. Seperti pada penelitian Sumbogo dan Diposumarto (2017) dan juga penelitian Parsaribu (2019) mendapatkan hasil keinginan pemenuhan kebutuhan dari lima kebutuhan ini tidak mampu mendorong untuk menjadikan kinerja yang lebih baik. Sedangkan berbeda halnya dengan penelitian dari Gunawan (2017) dan Finatariyani dan Cahyani (2022) menjelaskan bahwa kinerja karyawan meningkat dengan didasarkan pada keinginan akan pemenuhan pada lima kebutuhan. Perilaku inovatif karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagi pengetahuan dan motivasi kerja, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia, yang menekankan pentingnya kontribusi individu terhadap inovasi organisasi. Dari sudut pandang ini, berbagi pengetahuan dipandang sebagai sumber daya penting untuk menumbuhkan suasana di mana anggota staf termotivasi untuk menawarkan konsep-konsep yang sesuai dan keahlian terkait. Sebaliknya, motivasi kerja berfungsi sebagai katalis utama bagi partisipasi proaktif karyawan dalam proses berbagi informasi, sehingga meningkatkan kemungkinan mendorong perilaku inovatif di tempat kerja (McAdam & McClelland, 2002).

Seperti yang telah diuraikan di atas, maka dari itu penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan penelitian. Sebagian besar penelitian sebelumnya di Indonesia belum secara spesifik meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemenuhan kebutuhan berdasarkan teori Maslow secara komprehensif pada konteks divisi infrastruktur perhubungan. Karakteristik unik pekerjaan di sektor ini, yang seringkali melibatkan proyek-proyek besar, tenggat waktu ketat, dan tuntutan teknis yang tinggi, dapat memengaruhi bagaimana kepemimpinan dan motivasi berperan dalam kinerja.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pemenuhan kebutuhan terhadap kinerja karyawan di Divisi Infrastruktur Perhubungan PT X. Kontribusi unik penelitian ini terletak pada pengujian model pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemenuhan kebutuhan secara bersamaan dalam konteks spesifik divisi infrastruktur perhubungan di Indonesia. Mengingat gap populasi dan sampel yang telah diidentifikasi, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan relevan bagi manajemen PT X, khususnya Divisi Infrastruktur Perhubungan, dalam merancang strategi kepemimpinan dan program yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga berpotensi memperkaya literatur mengenai perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia di Indonesia, terutama dalam sektor infrastruktur, yang memiliki karakteristik unik dan strategis bagi pembangunan nasional.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bagaimana pemimpin dapat memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja di luar ekspektasi melalui empat dimensi: idealized influence (kharisma), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (pertimbangan individual). Pemimpin transformasional membangun kepercayaan, memberikan visi yang jelas, mendorong inovasi, dan memberikan dukungan individual kepada bawahannya.

Menurut Purwanto (2018) gaya kepemimpinan pada hakikatnya adalah teknik

seorang pemimpin mempengaruhi, membimbing, menginspirasi dan mengarahkan bawahannya dengan metode pendekatan tertentu. Dengan begitu pengikut dapat melaksanakan tugasnya secara efektif juga efisien. Manajemen dalam suatu organisasi tercipta melalui interaksi tiga elemen penting, yaitu supervisor, pekerja dan situasi atau kondisi lingkungan kerja tertentu.

Berdasarkan penelitian yang telah dijalankan oleh Sarmawa (2020) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menempati posisi tertinggi dari teori kepemimpinan lainnya. Karena dalam kesuksesan tipe kepemimpinan ini terdapat hubungan yang kuat untuk seluruh aspek antara pimpinan dan pengikutnya. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional lebih bertumpu pada keterampilan pimpinannya dalam menganggapi harapan pengikutnya. Selain itu, beberapa penelitian membuktikan bahwa karyawan dengan pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional berkembang lebih baik dalam perilakunya ketika melakukan pekerjaannya, terlebih di situasi yang memiliki tekanan berat (Ahdan, 2022; Geier, 2016; Parveen & Adeinat, 2019; Syrek et al., 2013). Maka dari itu, gaya kepemimpinan transformasional diadaptasi untuk penelitian ini guna meningkatkan kinerja karyawan dengan berbagai pendekatannya sesuai kondisi divisi.

Motivasi Kerja

Teori Maslow, yang sering digambarkan dalam bentuk piramida, menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang tersusun secara hierarkis. Individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang paling rendah terlebih dahulu sebelum beralih ke tingkatan yang lebih tinggi. Sementara teori ERG memberikan pandangan yang lebih fleksibel dan realistis tentang bagaimana berbagai jenis kebutuhan dapat memengaruhi motivasi secara simultan dan bagaimana frustrasi dapat memicu regresi. Dalam konteks saat ini, pemahaman terhadap kedua teori ini membantu para pemimpin dan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan berbagai kebutuhan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan motivasi, keterlibatan, dan kinerja.

Menurut Farisi (2020) menyebutkan bahwa motivasi merupakan suatu tekad yang tumbuh dari dalam diri seseorang dengan adanya masukan serta dorongan untuk bertindak dengan gembira. Sesuai dengan penelitian ini, maka pemilihan motivasi kebutuhan mendasarkan ada lima kategori kebutuhan Maslow, tetapi dengan menggabungkan pada pemikiran Alderfer yang mengungkapkan bahwa untuk mendorong seseorang untuk semangat bekerja tidaklah berdasarkan hirarki tetapi dapat dipicu dari beberapa kebutuhan sekaligus.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan. Kinerja ini melingkupi kinerja dalam melaksanakan tugas, kinerja kontekstual dan kinerja kreatif karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Wang et al., 2011). Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional berkontribusi tercapainya keunggulan kompetitif, meningkatkan kapabilitas, memberi kebebasan dalam bertindak dan mengambil keputusan kepada karyawannya sehingga kinerja karyawan menjadi semakin meningkat (Garad et al., 2022).

Mekanisme kepemimpinan dan pemenuhan kebutuhan dalam meningkatkan kinerja

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan dalam meningkatkan motivasi, kompetensi dan proses pembelajaran berarti bagi karyawan. Pemimpin transformasional mengarahkan, mendukung, memotivasi sehingga mendorong kinerja efektif dan menguntungkan bagi karyawan (Khan et al., 2020).

Hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dinas perhubungan dapat dikembangkan berdasarkan berbagai studi terdahulu yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Menurut penelitian oleh Purwanto et al. (2020), kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi dan komitmen kerja. Demikian pula, penelitian oleh Gumusluoglu dan Ilsev (2009) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong inovasi dan kinerja melalui peningkatan kepercayaan dan inspirasi. Penelitian lainnya oleh Putra dan Dewi (2019) mengonfirmasi bahwa dimensi kepemimpinan transformasional seperti pengaruh idealis dan motivasi inspirasional berkorelasi positif dengan produktivitas kerja pegawai instansi pemerintah. Dalam konteks pegawai Dinas Perhubungan yang menghadapi dinamika pelayanan publik, kepemimpinan transformasional sangat relevan karena mampu membentuk budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil.

Dinas Perhubungan yang memiliki tantangan kerja bersifat teknis dan pelayanan publik yang tinggi. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian yang menunjukkan perlunya pengujian ulang pengaruh kepemimpinan transformasional dalam konteks spesifik dinas pemerintah daerah seperti Dinas Perhubungan. Beberapa studi terdahulu lebih banyak dilakukan di sektor swasta atau institusi pendidikan (Al Khajeh, 2018; Purwanto, 2020), sehingga generalisasi temuan terhadap instansi pemerintah masih terbatas. Selain itu, pengaruh mediasi seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, atau budaya organisasi belum banyak dikaji sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Kesenjangan ini menjadi landasan penting bahwa pengujian lebih lanjut masih relevan, khususnya untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan ini berperan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pegawai.

Hipotesis 1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh pada Kinerja Karyawan

Motivasi adalah proses psikologis yang memberikan tujuan dan arahan bagi perilaku karyawan atau menjadi pendorong bagi karyawan dalam menunjukkan kinerjanya (Paaïs & Pattiruhu, 2020). Motivasi merupakan persaaan internal yang dirasakan karyawan sehingga karyawan bersemangat untuk melakukan perilaku spesifik tertentu. Manajer harus menjaga lingkungan kerja yang positif, menjaga upaya dan usaha yang dikeluarkan oleh karyawan disadari dan diapresiasi (Augustinus & Halim, 2021).

Pemenuhan kebutuhan memotivasi, sebagaimana dijelaskan dalam teori kebutuhan Alderfer, telah lama diakui sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam konteks pegawai Dinas Perhubungan yang bekerja dalam tekanan tinggi, jam kerja tidak menentu, dan tanggung jawab publik yang besar,

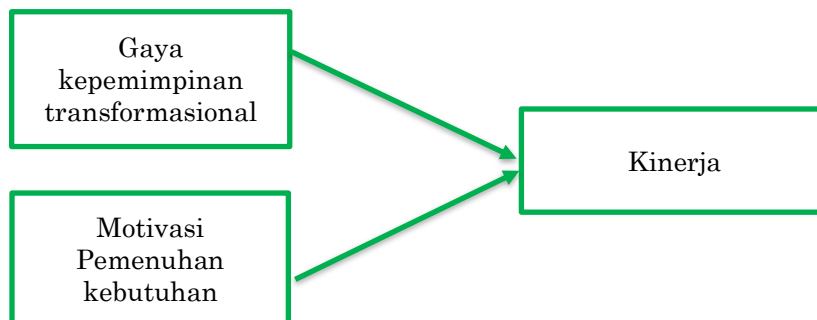
pemenuhan kebutuhan dasar seperti keamanan kerja, pengakuan, dan aktualisasi diri menjadi sangat krusial. Penelitian oleh Sari dan Digdowiseiso (2022) dan juga Limiao dan Lestari (2022). menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan kerja, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan Swasta di Jakarta Sementara itu, studi oleh Saputro (2021) menemukan bahwa motivasi kerja yang dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan menjadi prediktor utama dalam mencapai kinerja optimal. Penelitian lain oleh Caesariano (2022) menegaskan bahwa pegawai yang merasa kebutuhan dasarnya terpenuhi cenderung menunjukkan loyalitas dan produktivitas kerja yang tinggi.

Namun, kesenjangan penelitian masih terlihat dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya pada unit teknis seperti Dinas Perhubungan, di mana tantangan kerja yang kompleks belum sepenuhnya dikaitkan secara empiris dengan aspek pemenuhan kebutuhan sebagai pemicu motivasi kerja. Beberapa studi masih berfokus pada sektor pendidikan atau manufaktur (Finatariyani & Cahyani, 2022; Nopitasari, & Krisnandy, 2019; Rahayu, 2022; Trisna, & Guridno, 2021), sehingga relevansi terhadap karakteristik unik pegawai dinas teknis belum banyak dieksplorasi.

Hipotesis 2: Motivasi Kerja berpengaruh pada Kinerja Karyawan

Kerangka Penelitian

Pada penelitian ini kerangka penelitian dapat terlihat seperti dibawah ini:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja (sebagai variabel bebas) terhadap kinerja karyawan (sebagai variabel terikat). Penelitian ini dilakukan pada Divisi Infrastruktur Perhubungan PT X Bandung. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 265 karyawan. Penentuan ukuran sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat signifikansi 5%, Berdasarkan perhitungan tersebut, ukuran sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 160 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling, dengan metode convenience sampling.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada sampel karyawan Divisi Infrastruktur Perhubungan PT X Bandung. Instrumen kuesioner akan diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan.

Sebagaimana dinyatakan oleh Gursida & Harmon (2017), reliabilitas suatu pengukuran menunjukkan tingkat kepercayaan dan kemampuan alat ukur dalam memberikan hasil yang konsisten serta memiliki kemampuan prediksi. Suatu instrumen dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha minimal 0,60, dengan nilai yang semakin mendekati 1,0 menunjukkan tingkat reliabilitas yang semakin tinggi.

Metode analisis data yang dilakukan pada penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi berganda, analisis koefisien determinasi, analisis korelasi dan pengujian hipotesis. Dengan tiga variabel yang diamati pada penelitian ini yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Dalam penyebaran angket kuesioner yang kemudian dilakukan pengujian instrumen menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas. Semua item telah tervalidasi dengan penggunaan alat ukur yang telah banyak digunakan dalam penelitian terdahulu. Cronbach's Alpha lebih dari 0,60 dengan nilai dari variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 0,899, kemudian variabel motivasi kerja dengan nilai 0,871 dan variabel kinerja karyawan dengan nilai 0,902. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel pada kuesioner penelitian telah reliabel dan dapat dilakukan analisis.

HASIL

Profil Responden

Tabel profil responden mengungkapkan karakteristik unik karyawan Divisi Infrastruktur Perhubungan PT X yang menjadi sampel penelitian. Secara demografis, divisi ini didominasi oleh laki-laki (94%), dengan hanya 6% perempuan, mencerminkan ketidakseimbangan gender yang umum terjadi di sektor infrastruktur. Dari segi usia, mayoritas responden berada dalam kelompok 30–50 tahun (67%), diikuti oleh karyawan berusia di atas 50 tahun (21%), sementara generasi muda (20–30 tahun) hanya menyumbang 12%. Hal ini menunjukkan bahwa divisi tersebut didominasi oleh karyawan berpengalaman dengan masa kerja panjang, di mana 45% telah bekerja lebih dari 15 tahun dan 26% memiliki pengalaman 6–10 tahun. Hanya 1% yang tergolong baru (kurang dari 1 tahun), mengindikasikan stabilitas tenaga kerja namun juga potensi resistensi terhadap perubahan.

Dari sisi pendidikan, sebagian besar karyawan (77%) berlatarbelakang SMA/SMK, sedangkan hanya 13% yang bergelar sarjana (S1) dan 1% magister (S2). Tingkat pendidikan ini mengisyaratkan perlunya program pengembangan kompetensi untuk mendukung inovasi dan adaptasi teknologi. Dalam struktur organisasi, departemen terbesar adalah Support IP (31%) dan Prasarana Kereta Api (25%), sementara departemen seperti Produksi Rekayasa hanya mencakup 2%. Hal ini memengaruhi generalisasi temuan penelitian, karena perspektif yang terwakili lebih banyak berasal dari dua departemen dominan tersebut.

Dari segi jabatan, 88% responden merupakan Senior Officer, sementara posisi manajerial hanya 2%. Komposisi ini menunjukkan bahwa data lebih banyak merefleksikan pandangan staf lapangan dibandingkan manajer. Implikasinya, kebijakan peningkatan kinerja—seperti kepemimpinan transformasional dan motivasi—perlu

dirancang dengan mempertimbangkan preferensi karyawan berpengalaman, seperti penekanan pada stabilitas kerja, penghargaan atas loyalitas, serta peluang pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja yang telah mapan. Temuan ini juga menggarisbawahi pentingnya diversifikasi sampel dalam penelitian selanjutnya untuk mencakup lebih banyak representasi gender, tingkat pendidikan, dan jabatan guna memperkaya analisis.

Tabel 2 Karakteristik Responden

Kategori	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	161	94%
	Perempuan	11	6%
Usia	20-25 Tahun	7	4%
	26-30 Tahun	14	8%
	30-50 Tahun	115	67%
	>50 Tahun	36	21%
	SMA/SMK	133	77%
Pendidikan Terakhir	Diploma (3)	15	9%
	Sarjana (S1)	23	13%
	Magister (S2)	1	1%
	Penjualan	6	3%
	Peralatan Pelabuhan dan Bandara	13	8%
Departemen	Produksi Rekayasa	3	2%
	Prasarana Kereta Api	43	25%
	Rekayasa Teknik	14	8%
	RenDalProd & Gudang	15	9%
	Support IP	54	31%
Jabatan	Tabung	17	10%
	Umum	7	4%
	Trainee	2	1%
	Junior Officer	16	9%
	Senior Officer	151	88%
Masa Kerja	Manager	3	2%
	Kurang dari 1 Tahun	2	1%
	1-5 Tahun	19	11%
	6-10 Tahun	44	26%
	11-15 Tahun	29	17%
	Lebih dari 15 Tahun	78	45%

Sumber: peneliti

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh lebih dari satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam pengujian ini dilakukan untuk melihat pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut merupakan hasil dari pengujian regresi berganda dengan menggunakan bantuan software IBM SPSS 26. Hasil uji regresi berganda dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 3 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Uji Model		Uji Hipotesis		Ket
	Adjust R Square	(F) Sig.	Beta	Sig	
Berbagi Pengetahuan (X1)	0,206	(10, 777)0,000	0,173	0,019	H1 : Diterima
Motivasi Ekstrinsik (X2)			0,268	0,000	H2 : Diterima

(Sumber: data diolah, 2023)

Hasil dari uji f juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil pengujian hipotesis secara simultan memperoleh nilai F hitung $10,777 > F_{\text{tabel}} 3,05$ dan tingkat signifikansi berada pada angka $0,000 < 0,05$. Dengan begitu, hipotesis ketiga “gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” diterima. Namun, berdasarkan hasil pengujian korelasi yang disesuaikan dengan pedoman interval korelasi nilai 0,206 termasuk dalam kategori lemah yang menandakan adanya faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan diluar penelitian ini.

Melalui hasil pengujian yang sebelumnya telah dilakukan, dapat diketahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT X. Hal ini dibuktikan dengan hasil dari uji t secara parsial dengan nilai pengujian T hitung $2,373 > T_{\text{tabel}} 1,974$ dan tingkat signifikansi $0,019 < 0,05$ mengartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pernyataan ini juga diperkuat dengan adanya persamaan regresi yang diperoleh bahwa setiap kenaikan 1 dari tingkat gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan tingkat variabel Y kinerja karyawan sebesar 0,172 secara searah dan positif.

Selanjutnya berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis secara parsial menyatakan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai T hitungnya $3,675 > T_{\text{tabel}} 1,974$ dan Tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis “motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” diterima. Pada penelitian lain mendukung hasil ini dengan kesimpulan bahwa pada beberapa perusahaan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja terlebih lagi dalam mencapai tujuan organisasi (Saputri & Andayani, 2018).

PEMBAHASAN

Sejumlah penelitian empiris dalam rentang tahun 2017 hingga 2022 semakin memperkuat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Misalnya, penelitian Devi dan Madiistriyatno (2017), Wulandari, dan Ratnawati (2019), dan Safria (2022) yang meneliti sektor perbankan di Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja tugas dan kinerja kontekstual karyawan. Studi lain oleh Monoyasa et al. (2017), pada kinerja guru juga menunjukkan hasil serupa, di mana pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan efisiensi, yang pada

akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Lebih spesifik pada konteks pelayanan publik, penelitian Arfandi et al. (2022) menemukan hal yang sama bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja pegawai kalurahan melalui peningkatan inovasi pegawai. Bahkan dalam konteks kerja tim, Simanjuntak et al. (2020) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun kohesi tim dan sinergi yang kuat, yang berkontribusi pada kinerja tim yang unggul. Temuan-temuan ini secara kolektif menggarisbawahi peran krusial kepemimpinan transformasional dalam mendorong kinerja yang lebih baik di berbagai sektor organisasi.

Mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui Teori Transformasional oleh Bass dan Avolio (1994). Teori ini menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi dan moral kerja karyawan melalui empat dimensi utama: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Pemimpin yang menerapkan dimensi ini dapat meningkatkan keterlibatan emosional pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. sesuai dengan dukungan dari berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dalam konteks organisasi publik seperti Dinas Perhubungan, gaya kepemimpinan ini menjadi sangat relevan karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan berorientasi pada pelayanan publik berkualitas tinggi. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan.

Penelitian ini mendasarkan pada teori Maslow (1943) dan juga Alderfer (1969) dalam memotivasi karyawan untuk peningkatan kinerja. Lima jenis kebutuhan mengikuti versi Maslow dan mekanisme bagaimana kebutuhan dapat secara bersama-sama memotivasi dalam peningkatan kinerja mengadopsi pemikiran Alderfer. Secara teoritis, Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa motivasi adalah kemauan untuk menggunakan usaha tinggi demi mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang terbentuk dari pemenuhan kebutuhan akan meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berimbas positif pada kinerja pegawai (Kljajić-Dervić & Dervić, 2017; Shakil, 2020). Dengan demikian, pemenuhan kebutuhan pegawai, baik kebutuhan eksistensi, hubungan sosial, maupun pertumbuhan, menjadi faktor penting yang harus diperhatikan oleh manajemen Dinas Perhubungan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu juga mendukung temuan ini. Hartati dan Putra (2022) dalam penelitiannya pada Dinas Perhubungan Kota Parepare dan penelitian Khoerunnisa dan Rahayuningsih (2019) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Indramayu menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang muncul dari pemenuhan kebutuhan dasar dan psikologis pegawai mampu meningkatkan disiplin dan produktivitas kerja secara signifikan. Selain itu, penelitian di Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur oleh Saputra (2019) menguatkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi dan kinerja pegawai, di mana motivasi yang baik meningkatkan kinerja pegawai secara nyata.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan transformasional di Divisi Infrastruktur Perhubungan PT X Bandung dinilai cukup baik oleh karyawan dan berpengaruh positif-signifikan terhadap kinerja, meski perlu peningkatan optimalisasi dimensi-dimensinya. Motivasi kerja karyawan tergolong baik dan berdampak positif pada kinerja, didukung oleh pemenuhan kebutuhan fasilitas dan imbalan yang mempertahankan tingkat motivasi.

Keterbatasan Penelitian dan Saran

Didasari oleh pemaparan sebelumnya, berikut adalah beberapa saran yang dapat diterapkan oleh karyawan dan pihak lain yang terkait dengan Divisi Infrastruktur Perhubungan. Perubahan pimpinan yang ditentukan oleh manajemen pusat dapat disesuaikan dengan kebutuhan Divisi IP. Jika pimpinan berasal dari eksternal divisi maka akan membutuhkan waktu dalam penyesuaiannya untuk mempelajari pekerjaan yang harus diselesaikan. Selain itu pergantian yang tergolong cepat juga dapat menyebabkan rencana atau visi yang diharapkan pimpinan tersebut dapat tercapai menjadi tidak terpenuhi karena terpotongnya masa jabatan.

Jika terdapat kemungkinan pengaruh dari faktor eksternal seperti yang dinyatakan oleh kepala departemen umum yaitu dalam pemenuhan kebutuhan bahan pada kegiatan bisnis Divisi IP. Maka perlu dilakukan percepatan alur pemenuhan bahan yang dibutuhkan Divisi IP untuk proses produksi dengan cara terus melakukan tinjauan ulang terkait permohonan yang telah diajukan kepada divisi terkait. Karena apabila dalam pemenuhan pasokan ini mengalami keterlambatan maka akan menghambat penyelesaian pekerjaan. Dengan begitu akan menurunkan indeks pencapaian target divisi yang menyebabkan Divisi IP memperoleh nilai yang rendah pada kinerja divisinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdan, M. W. (2022). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (study empiris pada badan pengelolaan keuangan dan aset Daerah Kota Magelang)* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Magelang).
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(2018), 1–10. Retrieved from <https://ibimapublishing.com/uploads/articles/JHRMR/2018/687849/687849-1.pdf>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Arfandi, S., Hidayat, M., & Daud, A. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan kapabilitas inovasi sebagai variabel intervening (Studi pada Kelurahan di Kabupaten Kepulauan Selayar). *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(1), 77-87. Retrieved from <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/1659>
- Augustinus, D. C., & Halim, C. F. (2021). The effect of motivation towards employee performance for café workers in Medan. *Journal of Accounting & Management Innovation*, 5(1), 44–56. <https://ejournal-medan.uph.edu/index.php/jam/article/view/439>
- Caesariano, K. (2022). Pengaruh motivasi dan kompensasi finansial terhadap loyalitas karyawan PT Rheino Putra Gemilang. *KALBISIANA Jurnal Sains, Bisnis dan Teknologi*, 8(4), 5257-5266. Retrieved from <http://ojs.kalbis.ac.id/index.php/kalbisiana/article/view/1749>

- Devi, C., & Madiistriyatno, H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap motivasi serta implikasinya pada kinerja karyawan di Bank BNI cabang utama Daan Mogot. *Media Manajemen Jasa*, 6(2). Retrieved from <https://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/MMJ/article/view/1407>
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15-33.
- Finatariani, E., & Cahyani, Y. (2022). Determinasi motivasi hierarki Maslow dalam mempengaruhi kinerja dosen. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(3), 603-611. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i3.513>
- Garad, A., Haryono, S., Yaya, R., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2022). The relationship between transformational leadership, improving employee's performance and the raising efficiency of organizations. *Management and Production Engineering Review*, 13(2), 15-30. <https://doi.org/10.24425/mper.2022.142052>
- Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts: transformational leadership, performance beyond expectations?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 234-247. <https://doi.org/10.1177/1548051815627359>
- Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>
- Gunawan, K. (2017). Motivasi kerja menurut Abraham Maslow terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen: Untuk Ilmu Ekonomi dan Perpustakaan*, 2(2). Retrieved from <https://eprints.unmer.ac.id/id/eprint/1710/>
- Gunawan, W. S., Surya, K., & Bagus, I. (2015). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan dan inovasi organisasi pada mozzarella restaurant* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Gursida, H., & Harmon. (2017). *Metode penelitian bisnis dan keuangan*. Bogor: Paspi.
- Hartati, H., & Putra, P. (2022). Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dinas perhubungan kota Parepare. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 512-524. Retrieved from <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/2929>
- Iskandar, I. (2016). Implementasi teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow terhadap peningkatan kinerja pustakawan. *Khazanah Al-Hikmah: Jurnal Ilmu Perpustakaan, Informasi, dan Kearsipan*, 4(1), 24-34. <https://doi.org/10.24252/kah.v4i1a2>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Khoerunnisa, Y., & Rahayuningsih, N. (2019). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja:(studi kasus di dinas perhubungan kabupaten Indramayu). *Jurnal Investasi*, 5(2), 42-61. Retrieved from <https://www.investasi.unwir.ac.id/index.php/investasi/article/view/28>
- Kljajić-Dervić, M., & Dervić, Š. (2017). Successful leadership and motivation lead to employee satisfaction. In *Management international conference*, 24-27. Retrieved from <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/179.pdf>
- Kristiawan, D., & Widodo, N. S. (2020). The effect of transformational leadership, organizational culture, and organizational citizenship behavior on employee performance. *Jurnal Aplikasi Pelayaran Dan Kepelabuhanan*, 10(2), 140-150. <https://doi.org/10.30649/japk.v10i2.16>
- Kurniawan, M. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan percetakan dimas kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 15(1), 6-10.

- Limiao, L., & Lestari, R. (2022). Performance improvement through motivation: commitment parallel mediation model. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 18(2), 127–142. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v18i2.1792>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mohtar, I. (2019). Hubungan antara motivasi kerja dan pengalaman kerja dengan kinerja guru madrasah. *Uwais Inspirasi Indonesia*.
- Monoyasa, M. W., Sularso, R. A., & Prihatini, D. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar dengan motivasi dan inovasi guru sebagai variabel intervening di kota administratif Jember. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 13(2), 315-335. Retrieved from <https://jurnal.itsm.ac.id/index.php/relasi/article/view/120>
- Nopitasari, E., & Krisnandy, H. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pt pangansari utama food industry. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 14(1). <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v14i1.511>
- Paaais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Parveen, M., & Adeinat, I. (2019). Transformational leadership: does it really decrease work-related stress?. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 860-876. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0023>
- Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89-103. Retrieved from <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/3365>
- Priyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Sidoarjo: Zifatama.
- Purwanto, A. (2020). The impacts of leadership and culture on work performance in service company and innovative work behavior as mediating effects. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3985680
- Purwarnto, D. (2018). *Komunikasi Bisnis Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Putra, G. N. S., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance mediated by job motivation. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(6), 118-127. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/e312/0fe0e455a954d852eb8a01671115eb1d09ca.pdf>
- Rahayu, M. (2022). Peran motivasi sebagai variabel moderasi pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dosen universitas swasta di Jawa Barat di tengah pandemi Covid 19. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 14(1), 54-67. <https://doi.org/10.37151/jsma.v14i1.92>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Safria, D. (2022). Pengaruh work life balance, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap employee engagement dalam membentuk kinerja pada karyawan generasi Y. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 8(2), 53-64. <https://doi.org/10.35384/jemp.v8i2.269>
- Saputra, A. W. (2019). Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas perhubungan provinsi kalimantan timur. *JAP: Jurnal Administrasi Publik*, 2(3), 1533-1546. Retrieved from <http://ejurnal.untag-smd.ac.id/index.php/JAP/article/view/3966>
- Saputri, R., & Andayani, N. R. (2018). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada departemen produksi di PT Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. *Journal of Applied Business Administration*, 2(2), 307–316.

- Saputro, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan OCB terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2). Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/34270>
- Sari, S., & Digdowiseiso, K. (2022). Model moderasi mediasi: peran motivasi pada peningkatan kinerja karyawan melalui komitmen afektif. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(1), 620-634. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i1.1873>
- Sari, Y. (2018). Pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk Lampung. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 12(2), 1–13.
- Sarmawa, I. W. G. (2020). Gaya Kepemimpinan transformasional dan transaksional serta hubungannya dengan kinerja karyawan (Tinjauan teoritis dan empiris). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 61.
- Setiawan, E. Y. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. Iss Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya. *Jurnal Manajemen Magistra*, 1(1). Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/233593343.pdf>
- Shakil, H. (2020). The effect of leadership and motivation on employees satisfaction: evidence from Mirpur Division AJ & K in restaurant sector. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 7(8). Retrieved from https://www.ijmae.com/article_114307_353277c491c7a5519ced04f8c46b31fb.pdf
- Sumbogo, I. A., & Diposumarto, N. S. (2017). Pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja reporter, dengan motivasi sebagai variabel mediasi di PT SWC. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(3), 331-340. Retrieved from <https://www.neliti.com/publications/259349/pengaruh-kompetensi-dan-pelatihan-terhadap-kinerja-reporter-dengan-motivasi-seba>
- Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work–life balance. *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 252. <https://doi.org/10.1037/a0033085>
- Trisna, A., & Guridno, E. (2021). Pengaruh kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Saiba Cipta Selaras Kota Jakarta Selatan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 127–140. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i2.1276>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wulandari, T., & Ratnawati, I. (2019). pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan kantor cabang utama bank Jateng). *Diponegoro Journal of Management*, 8(4), 43-57. Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/25973>
- Yuliawan, E. (2011). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada balai kesehatan dan keselamatan kerja Bandung. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 1(2), 69–78.
- Zairotun, S. (2019). Motivasi kerja di lembaga pendidikan islam (Taman Kanak-Kanak Islam Terpadu Mutiara Insani Delanggu). *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(02), 119-132. <https://doi.org/10.30868/im.v2i02.481>

Competing Interest

The Authors declare that they have no competing interest

Funding

Acknowledgements

About the Authors

© Abdul Malik Sayuti, Endah Bellamia Fira (2024).

This article is licensed under a [CC BY 4.0 license](#).

First publication right: Oikonomia: Jurnal Manajemen

How to cite

Sayuti, A. M., & Fira, E. B. (2024). Merajut Kinerja Unggul: Peran Vital Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pemenuhan Kebutuhan di Divisi Infrastruktur Perhubungan PT X. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 20(1), 57-72.

<http://dx.doi.org/10.47313/oikonomia.v20i1.3763>