

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Teori

Penelitian ini berfokus pada lima variabel utama, yaitu *transformational leadership*, *transactional leadership*, *laissez-faire leadership*, *organizational commitment*, dan *employee performance*. Kelima variabel tersebut dipilih karena memiliki keterkaitan yang signifikan dengan tujuan penelitian, khususnya dalam mengkaji berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, terutama di kalangan Generasi Z.

Variabel-variabel ini tidak hanya menjadi dasar dalam membangun kerangka teoritis, tetapi juga berfungsi sebagai pijakan dalam merumuskan hipotesis serta dalam tahapan analisis data. Oleh karena itu, pemahaman yang tepat terhadap definisi setiap variabel sangatlah penting guna memastikan konsistensi antara konsep teoritis dan penerapannya dalam konteks penelitian.

Berikut ini disajikan uraian mengenai definisi operasional dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

##### 2.1.1 *Management*

Manajemen dan organisasi adalah dua konsep yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain (Hamdi, 2020). Manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam setiap aktivitas individu maupun kelompok dalam organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2016), manajemen tidak hanya dipahami sebagai suatu ilmu, tetapi juga sebagai seni dalam mengelola berbagai sumber daya, terutama sumber daya manusia, secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Menurut Torang (2015), manajemen berorientasi pada proses atau dikenal dengan istilah *process oriented*, yang menekankan bahwa

pelaksanaan manajemen memerlukan keterlibatan sumber daya manusia, pengetahuan, serta keterampilan untuk menciptakan kegiatan yang lebih efektif dan menghasilkan tindakan yang mendukung pencapaian keberhasilan. Oleh karena itu, perusahaan yang sedang berkembang pada dasarnya memerlukan penerapan manajemen dalam berbagai bidang penting, seperti manajemen strategi, manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen produksi, manajemen risiko, dan manajemen operasional, guna memastikan seluruh proses bisnis berjalan secara terarah dan optimal.

Pada dasarnya, manajemen memiliki sejumlah fungsi dasar yang menjadi elemen penting dalam pelaksanaannya. Menurut Gesi, Laan, dan Lamaya (2019), fungsi-fungsi ini merupakan komponen utama yang wajib dimiliki oleh manajemen, dan berperan sebagai pedoman bagi seorang manajer dalam menjalankan tugasnya guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi tersebut meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), koordinasi (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*). Untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, organisasi perlu menjalankan seluruh fungsi manajemen ini secara konsisten. Adapun menurut George R. Terry dalam Kayo (2014), fungsi-fungsi manajemen terdiri atas:

*a. Planning*

Perencanaan menurut Usman (2016) adalah suatu kegiatan pengambilan keputusan. Perencanaan merupakan proses dasar yang digunakan dalam memilih tujuan serta menentukan suatu aktivitas integratif yang berfungsi sebagai suatu sistem sesuai dengan suatu tujuan yang ingin dicapai.

*b. Organizing*

Fungsi *organizing* atau pengorganisasian bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam proses ini, struktur organisasi perlu dibentuk dengan membagi tugas ke dalam beberapa kelompok kerja yang terorganisir, di mana setiap kelompok memiliki tanggung jawab yang jelas dan spesifik. Manajemen memiliki peran penting dalam memastikan tersedianya berbagai kebutuhan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, seperti peralatan, dana, teknologi, inventaris, dan layanan lainnya. Semua sumber daya tersebut harus diimplementasikan secara optimal agar karyawan dapat menjalankan tugas mereka dengan efektif dan berkontribusi terhadap tercapainya tujuan organisasi.

*c. Leading*

Fungsi *leading* atau kepemimpinan bertujuan untuk mendorong, membimbing, dan mengarahkan karyawan agar bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Selain itu, fungsi ini juga berperan dalam menjaga loyalitas karyawan agar tidak mudah mengundurkan diri (*resign*), serta memberikan dorongan motivasi dan inspirasi untuk meningkatkan semangat kerja. Seorang pemimpin dalam organisasi dituntut untuk memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh individu yang tepat dengan keterampilan yang sesuai, serta mampu memotivasi mereka guna mencapai tingkat produktivitas yang optimal.

*d. Controlling*

Kegiatan pemantauan dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan terpenuhi dari fungsi *controlling*. Kegiatan

controlling yaitu seperti memantau kinerja, mengambil Tindakan kolektif sesuai kebutuhan, dan membandingkannya dengan sasaran.

### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam sebuah perusahaan, seorang Manajer SDM (*Human Resource Manager*) harus memiliki pengalaman serta keterampilan yang memadai dalam menjalankan proses rekrutmen, memberikan pelatihan, dan memotivasi karyawan agar dapat mendorong peningkatan kinerja mereka. Menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang mencakup perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja. Selain itu, manajemen SDM juga bertanggung jawab atas aspek kesehatan, keselamatan kerja, serta memastikan adanya perlakuan yang adil dan setara bagi seluruh karyawan.

Menurut Rivai (dalam Harras et al., 2020), manajemen sumber daya manusia (SDM) meliputi serangkaian aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan terhadap pegawai dalam suatu organisasi. Pandangan ini menyoroti pentingnya aspek teknis dalam proses pengelolaan dan pemberdayaan SDM. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi yang komprehensif dan terstruktur dalam mengelola sumber daya manusianya. Strategi tersebut dimulai dari tahap perencanaan yang mencakup proses perekrutan hingga pemutusan hubungan kerja (PHK), guna memastikan seluruh proses manajemen SDM berjalan secara efektif dan selaras dengan tujuan organisasi.

Setelah tahap perencanaan dilakukan, langkah selanjutnya adalah menetapkan struktur organisasi melalui proses

pengorganisasian, yaitu menentukan posisi, tanggung jawab, dan kewenangan masing-masing karyawan. Dengan struktur kerja yang jelas, maka pelaksanaan tugas dapat berjalan sesuai rencana dan tujuan organisasi. Selanjutnya, perusahaan perlu melakukan pengawasan dan pengendalian secara berkelanjutan agar pelaksanaan tugas tetap berada dalam jalur yang telah ditetapkan dan mendukung pencapaian hasil yang optimal.

Menurut Hasibuan dalam Harrats et al. (2020), manajemen sumber daya manusia (SDM) dapat dipahami sebagai suatu ilmu yang berfokus pada pengelolaan manusia dalam organisasi. Melalui pengelolaan yang baik, akan tercipta keteraturan dan ketertiban di mana setiap individu saling terhubung satu sama lain, sehingga membentuk sebuah sistem yang harmonis dalam organisasi. Oleh karena itu, tidak berlebihan jika manajemen SDM juga dianggap sebagai suatu bentuk seni, karena dalam praktiknya, tercipta hubungan yang selaras antar manusia yang mampu menghasilkan berbagai bentuk karya seperti kinerja yang optimal, peningkatan produktivitas, prestasi, kreativitas, dan inovasi. Karya-karya tersebut pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama dan menciptakan kepuasan serta kebahagiaan bagi semua pihak yang terlibat.

Menurut Mangkunegara dalam Harras et al. (2020), manajemen sumber daya manusia (SDM) dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan yang disusun secara sistematis dan terorganisir, yang dilaksanakan oleh individu-individu dengan kualifikasi dan kompetensi tertentu. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mendukung pencapaian visi, misi, serta sasaran organisasi secara efisien dan tepat sasaran.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa SDM memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi, mengingat keberhasilan operasional sangat dipengaruhi oleh kualitas dan performa sumber daya manusianya. Agar individu dalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan terarah, diperlukan suatu sistem manajemen kerja yang terstruktur. Sistem ini berfungsi sebagai pengendali dan pengarah yang memastikan seluruh aktivitas SDM berjalan sesuai dengan perencanaan dan tujuan organisasi.

Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia (SDM) tidak hanya terbatas pada pengelolaan individu secara personal, tetapi juga mencakup pembangunan sistem kerja yang terintegrasi guna mendorong peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Untuk memperoleh SDM yang berkualitas, organisasi perlu menerapkan proses rekrutmen dan seleksi yang tepat. Dalam rangka mencapai efisiensi dan efektivitas kerja, organisasi harus menetapkan standar operasional prosedur (SOP), aturan kerja yang jelas, serta strategi yang terarah. Selanjutnya, dalam mendukung pengembangan SDM, perlu diselenggarakan program pelatihan dan pengembangan, serta memberikan peluang bagi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi.

Agar target organisasi baik dari segi kinerja maupun produktivitas dapat tercapai, maka perlu diciptakan budaya kerja yang positif dan lingkungan kerja yang kondusif, yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal.

### 2.1.3 Leadership Style

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu proses pengaruh sosial, di mana seorang pemimpin berusaha mendorong partisipasi

sukarela dari bawahannya guna mencapai tujuan organisasi Omolayo (2007). Pemimpin sendiri dapat diartikan sebagai individu yang memiliki kemampuan untuk mendelegasikan tugas atau mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan Mullins (2004). Dalam konteks organisasi modern, dibutuhkan sosok pemimpin yang efektif, yang mampu memahami dinamika dan kompleksitas perubahan di lingkungan global yang bergerak cepat. Ketika struktur tugas dalam organisasi jelas dan hubungan antara pemimpin dengan karyawan terjalin dengan baik, maka hal tersebut akan berdampak positif terhadap tingkat efektivitas kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara seorang pemimpin bertindak dan berperilaku dalam upayanya untuk memotivasi serta mempengaruhi karyawan, sekaligus menunjukkan kemampuannya dalam mencapai tujuan organisasi. Pilihan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti nilai-nilai pribadi, keyakinan individu, latar belakang budaya, konteks organisasi tempatnya bekerja, serta preferensi atau kecenderungan pribadi Kumaran (2012).

#### 2.1.4 *Transformational Leadership*

*Transformational leadership* berkonstentrasi pada pengembanaan pengikut serta kebutuhan mereka. Manajer dengan gaya kepemimpinan transformasional berkonsentrasi pada pertumbuhan dan perkembangan sistem nilai karyawan, tingkat inspirasi dan moralitas mereka dengan kemampuan mereka. Menurut Bass (1997), tujuan dari kepemimpinan transformasional adalah untuk mengubah orang dan organisasi dalam arti yang sebenarnya, untuk mengubah pikiran dan hati mereka, memperbesar asalan, membuat perilaku yang sesuai dengan nilai,

konsep dan membawa perubahan yang permanen, bertahan lama dan membangun momentum.

Menurut Bass dan Avolio (1990), pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk melihat masalah dari perspektif baru, memberikan dukungan dan dorongan mengkomunikasikan visi, menstimulasi emosi dan identifikasi. Podsakoff et al (1990), mengungkapkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh aktif terhadap hasil individu dan organisasi seperti kepuasan dan kinerja karyawan. Tingkat kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi dikaitkan dengan tingkat potensi kelompok yang lebih tinggi.

#### 2.1.5 *Transactional Leadership*

*Transactional leadership* lebih bergantung pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dimana pengikut diberi kompensasi untuk memenuhi tujuan atau kriteria kinerja tertentu (Trottier, 2008). Bass dan avolio menjelaskan bahwa pemimpin transaksional memotivasi bawahan melalui penggunaan imbalan kontinjensi, tindakan korektif, dan penegakan hukum.

Menurut Burns, pemimpin transaksional cenderung berfokus pada penyelesaian tugas dan kepatuhan karyawan dan para pemimpin ini sangat bergantung pada imbalan dan hukuman organisasi untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 2.1.6 *Laissez-Faire Leadership*

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* merupakan pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada orientasi hubungan (*relationship-oriented*) daripada orientasi hasil atau tugas (*task-oriented*). Dalam gaya ini, pemimpin cenderung memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim atau bawahannya untuk

membuat keputusan, menetapkan cara kerja, serta menyelesaikan tugas sesuai dengan cara mereka sendiri. Artinya, pemimpin lebih berperan sebagai fasilitator daripada pengarah atau pengambil keputusan utama.

Kepemimpinan *laissez-faire* memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok. Tumbol et al., (2014) pada tipe ini pemimpin praktis tidak memimpin, sebab seorang pemimpin membiarkan kelompoknya berbuat semaunya sendiri. Dari pengertian diatas maka tipe *laissez-faire* dijelaskan sebagai berikut :

1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
2. Bahan-bahan yang beragam disediakan oleh pemimpin yang membuat selalu siap bila akan memberikan informasi pada saat ditanya.
3. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin penentuan tugas.
4. Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengukur suatu kejadian-kejadian.

#### 2.1.7 *Organizational Commitment*

Komitmen organisasi merupakan aspek yang krusial, khususnya dalam konteks manajemen organisasi. Komitmen ini memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, di mana keduanya secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan serta memperkuat keunggulan daya saing organisasi (Abdullah & Ramay, 2012).

Menurut Hendri (2019), komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dan terlibat secara aktif dalam organisasi. Sikap ini mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi, di mana mereka menunjukkan

kepedulian serta partisipasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Porter et al. (1974), *organizational commitment* atau komitmen organisasi diartikan sebagai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dan merasa terlibat secara mendalam dalam suatu organisasi tertentu. Komitmen ini menunjukkan adanya keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang mendorong individu untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan bersama.

Komitmen terhadap pekerjaan (*job commitment*) terdiri dari beberapa dimensi yang disesuaikan dengan bentuk hubungan antara organisasi dan para anggotanya. Meyer dan Allen (1990) dalam penelitian Joung et al. (2015) mengembangkan teori komitmen organisasi yang mencakup tiga komponen utama sebagai dasar dalam memahami konsep *organizational commitment*.

1. *Affective Commitment*

Komitmen yang melibatkan keterikatan emosional seseorang dengan organisasi, seperti perasaan cinta terhadap organisasi. Ikatan emosional akan memberikan seseorang motivasi dan kreativitas karena mereka mencintai pekerjaan yang mereka lakukan.

2. *Continued Commitment*

Komitmen kontinuans ini dianggap sebagai sejauh mana seorang karyawan berkomitmen terhadap organisasinya dan merasa bahwa mereka harus tetap berada di perusahaan tersebut karena kemungkinan kerugian yang akan dialami jika mereka meninggalkan organisasi.

3. *Normative Commitment*

Komitmen normatif adalah komitmen yang mencerminkan perasaan karyawan untuk tetap melakukan pekerjaan mereka, karena mereka berpikir bahwa mereka harus tetap berada di organisasi dan itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Komitmen normatif terjadi ketika organisasi memberikan sesuatu yang berharga bagi seseorang dan hal yang tepat untuk dilakukan adalah tetap berada di organisasi tersebut.

#### 2.1.8 *Employee Performance*

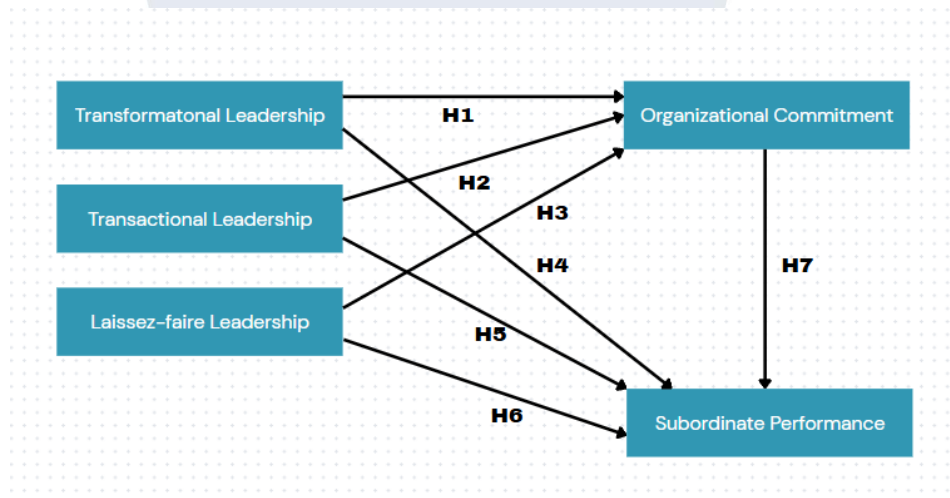
*Employee performance* dalam suatu perusahaan penting untuk pertumbuhan dan efisiensi organisasi di masa depan, dan staf adalah komoditas yang paling berharga bagi organisasi karena mereka dapat membuat atau menghancurkan kredibilitas perusahaan sehingga berdampak negatif pada produktivitas (Orinda et al., 2020)

Menurut Ho (2008) dalam (2019), kinerja karyawan (*employee performance*) berperan sebagai indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi atau lembaga. Kinerja karyawan merujuk pada segala sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya. Gordon (2000) dalam Gunawan (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan memberikan dampak langsung terhadap kontribusi individu terhadap organisasi, yang tercermin dari jumlah dan kualitas output, tingkat kehadiran, serta sikap kerja sama yang ditunjukkan.

Menurut Pujiono et al. (2020), kinerja karyawan merupakan hasil dari berbagai usaha dan tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan serta memenuhi standar kerja yang telah ditentukan oleh organisasi.

## 2.2 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan model penelitian yang diadaptasi dari jurnal utama yang ditulis oleh Francis Donkor et al. (2021), dengan judul *"The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis."* Model tersebut dijadikan sebagai acuan utama karena relevan dengan konteks dan variabel yang diteliti, khususnya dalam menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Penyesuaian model dilakukan untuk disesuaikan dengan konteks penelitian saat ini, yaitu pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Adapun model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar model penelitian berikut.:



**Gambar 2. Model Penelitian**

Dengan hipotesis yang didapat adalah sebagai berikut:

H1 : *Transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Commitment*

H2 : *Transactional leadership* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Commitment*

H3 : *Laissez-faire leadership* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Commitment*

H4 : *Transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *Employee performance*

H5 : *Transactional leadership* memiliki pengaruh terhadap *Employee performance*

H6 : *Laissez-faire leadership* memiliki pengaruh terhadap *Employee performance*

H7 : *Organizational commitment* memiliki pengaruh terhadap *Employee performance*

## **2.3 Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1 Pengaruh Transformational leadership terhadap Organizational Commitment**

Menurut (Iqbal et al., 2020) telah menentukan peran kepemimpinan transformasional dalam komitmen organisasi perawat melalui dua jalur, yaitu kesejahteraan psikologis dan pemberdayaan. Studi ini menyimpulkan bahwa kedua mekanisme psikologis tersebut signifikan, namun mekanisme pemberdayaan psikologis sedikit lebih baik daripada mekanisme kesejahteraan psikologis. Dapat disimpulkan bahwa atasan harus memiliki hubungan yang baik dengan bawahan mereka untuk meningkatkan pemberdayaan psikologis dan kesejahteraan bawahan. Manajemen rumah sakit juga harus mengembangkan keterampilan kepemimpinan anggota staf yang memimpin tim, sehingga mereka dapat memberikan dampak positif terhadap sikap bawahan mereka.

*Transformational leadership* ditandai ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pengembangan pribadi karyawan melalui visi bersama dan perhatian

individu. Gaya kepemimpinan ini cenderung membangun ikatan emosional antara karyawan dan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasi.

H1 : *Transformational Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Commitment*

### 2.3.2 Pengaruh *Transactional Leadership* terhadap *Organizational Commitment*

Menurut Ramli et al. (2019) penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi serta implikasinya terhadap komitmen organisasi serta implikasinya terhadap turnover intention karyawan milenial. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang berorientasi pada struktur, penghargaan, dan kejelasan peran dapat meningkatkan loyalitas karyawan, khususnya dari generasi milenial yang dikenal lebih cepat bosan dan mudah berpindah tempat.

H2 : *Transactional Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Commitment*

### 2.3.3 Pengaruh *Laissez-faire Leadership* terhadap *Organizational Commitment*

Menurut Donkor dan Zhou (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan laissez faire memiliki pengaruh langsung yang paling signifikan terhadap kinerja karyawan dibanding transactional leadership. Hal ini merupakan temuan yang menarik karena secara teoritis, gaya laissez-faire kerap dikaitkan dengan kurangnya pengarahan dan pengambilan keputusan, namun dalam konteks ini justru mampu mendorong kinerja khususnya jika karyawan memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi.

H3 : *Laissez-faire Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Commitment*

#### 2.3.4 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance*

Menurut Caillier (2016) dan Peng dkk. (2019) menyatakan bahwa seorang pemimpin dengan sifat kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk mengejar status quo dengan perspektif baru untuk mencapai tujuan dalam kinerja mereka. Seorang pemimpin transformasional mengupayakan inovasi sebagai poros untuk merangsang karyawan agar terinspirasi dan memungkinkan pengembangan dan pertumbuhan individu.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Indah Adawiyah & Sopiah (2023), pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwasanya kepemimpinan transformasional memiliki peranan penting untuk meningkatkan kinerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh seorang atasan, maka semakin tinggi pula tingkat performa kerja karyawan yang berada di bawah kepemimpinannya. Dalam konteks ini, pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, serta menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan individu bawahannya cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional menekankan pada kualitas seorang pemimpin yang mampu menjadi panutan, dihormati, dan

dikagumi oleh bawahannya. Sifat-sifat seperti integritas, visi yang jelas, kemampuan membangun hubungan emosional, serta dorongan untuk membawa perubahan positif, terbukti mampu meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, implementasi gaya kepemimpinan transformasional yang efektif menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong pencapaian performa kerja yang optimal di lingkungan organisasi.

H4 : *Transformational Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Employee Performance*

#### 2.3.5 Pengaruh *Transactional Leadership* terhadap *Employee Performance*

Menurut (Purwanto et al., 2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa hasil analisis penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai puskesmas. Untuk manajemen kepemimpinan puskesmas harus menggunakan transaksional karena secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai puskesmas. Maka dari itu pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinan yang akan digunakan untuk bawahan karena gaya kepemimpinan merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan prestasi kerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Utama et al. (2024), penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi tertentu.

H5 : *Transactional Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Employee Performance*

### 2.3.6 Pengaruh *Laissez-Faire Leadership* terhadap *Employee Performance*

Menurut Lorena dan Hariasih (2019), hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* secara parsial memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Trans Retail Indonesia. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan kepemimpinan yang memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengambil keputusan ternyata mampu mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* memberikan dampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal yang sama juga terlihat pada PT Trans Retail cabang Sidoarjo, di mana gaya kepemimpinan ini terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

H6 : *Laissez-faire Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Employee Performance*

### 2.3.7 Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance*.

*Organizational commitment* merupakan bentuk perilaku dan sikap positif dari seorang karyawan yang menunjukkan kesediaan untuk tetap menjadi bagian dari suatu perusahaan dalam jangka waktu panjang. Menurut Luthans (2002) dalam Eliyana & Muzakki (2019), *organizational commitment* ini tidak hanya tercermin dari loyalitas karyawan semata, tetapi juga dari rasa kepedulian terhadap keberhasilan dan perkembangan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab yang besar dalam menjalankan tugas-tugasnya, serta bersedia untuk berkontribusi lebih demi kemajuan organisasi.

*Organizational commitment* juga berkaitan erat dengan peningkatan *employee performance*. Rabbanee et al. (2015) dalam Nasab & Afshari (2019) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa terikat secara emosional dan profesional dengan organisasinya, mereka akan terdorong untuk memberikan performa terbaik. Hal ini karena tujuan pribadi karyawan mulai sejalan dengan tujuan organisasi, sehingga mereka akan lebih aktif, berinisiatif, dan fokus dalam melakukan pekerjaan yang relevan dengan visi dan misi perusahaan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin besar pula kemungkinannya untuk berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian target dan keberhasilan organisasi.

Menurut Loan (2020), penting bagi sebuah organisasi untuk secara aktif meningkatkan *organizational commitment* karena hal ini berpengaruh langsung terhadap *employee performance*. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan karyawan merasa terikat secara emosional, loyal, dan bertanggung jawab terhadap keberlangsungan dan kesuksesan organisasi tempat mereka bekerja. Ketika komitmen tinggi, karyawan akan lebih terdorong untuk bekerja secara optimal, menunjukkan sikap proaktif, dan menjaga kualitas hasil kerjanya, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam berbagai penelitian terdahulu, termasuk yang dikemukakan oleh Loan (2020), ditemukan adanya hubungan signifikan antara *organizational commitment* dan *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya perlu fokus pada faktor-faktor teknis semata, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan emosional karyawan sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja.

H7 : *Organizational Commitment* memiliki pengaruh terhadap *Employee Performance*

## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti                       | Judul Penelitian                                                                                                                        | Temuan                                                                                                                                             | Manfaat Penelitian                                                                                                                                                                         |
|----|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Saleem (2015)                  | <i>The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics</i>                      | Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan dan kinerja. Laissez-faire tidak berpengaruh signifikan. | Menguatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan dan performa kerja, relevan dengan karakteristik Gen Z yang menginginkan pemimpin visioner dan inspiratif. |
| 2. | Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016) | <i>Impact of Leadership Styles on Employees' Attitude towards Their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks</i> | Kepemimpinan transformasional paling efektif dalam meningkatkan performa. Kepemimpinan transaksional juga berdampak positif namun lebih rendah.    | Memberi dukungan bahwa gaya kepemimpinan berperan penting dalam membentuk kinerja, sesuai fokus pada Gen Z yang menuntut pemimpin yang adil dan menghargai kontribusi.                     |
| 3. | Breevaart et al. (2014)        | <i>Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance</i>                                                                     | Gaya laissez-faire berpengaruh negatif terhadap performa karena minimnya arahan dan dukungan.                                                      | Menjadi pembanding untuk menguji apakah Gen Z yang lebih mandiri tetap berdampak negatif oleh gaya kepemimpinan pasif.                                                                     |
| 4. | Meyer & Allen (1997)           | <i>Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application</i>                                                                   | Komitmen organisasi terbagi menjadi afektif, continuance, dan normative. Tingginya komitmen afektif berdampak positif terhadap performa.           | Memberikan landasan teoritis dan pengukuran dalam menilai loyalitas dan komitmen karyawan Gen Z dalam organisasi.                                                                          |
| 5. | Tjahjono (2017)                | Pengaruh Gaya Kepemimpinan                                                                                                              | Transformational leadership mempengaruhi komitmen,                                                                                                 | Menjelaskan peran mediasi komitmen dalam pengaruh kepemimpinan                                                                                                                             |

|     |                         |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                               |
|-----|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                         | Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi                                                     | yang selanjutnya meningkatkan kinerja                                                                                                                                                      | terhadap kinerja — cocok untuk mengembangkan model struktural pada Gen Z.                                                                     |
| 6.  | Wahyudi & Wibowo (2022) | Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z                                                          | Generasi Z lebih responsif terhadap pemimpin yang mampu memberi arah dan motivasi (transformatif). Transaksional dibutuhkan untuk kejelasan target.                                        | Penelitian kontekstual terhadap Generasi Z, sangat relevan dengan fokus penelitian. Memberi insight untuk kepemimpinan yang ideal bagi Gen Z. |
| 7.  | Purwanto et al. (2020)  | <i>The Influence of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Culture on Employee Performance</i> | Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Transactional leadership juga berpengaruh namun tidak sekuat transformational.                   | Menguatkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif lebih cocok diterapkan pada generasi muda dalam meningkatkan kinerja.                        |
| 8.  | Gandolfi & Stone (2018) | <i>Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership</i>                                                                      | Transformational leadership mampu menciptakan lingkungan kerja positif dan meningkatkan komitmen, sedangkan transactional leadership cocok untuk lingkungan kerja yang sangat terstruktur. | Relevan untuk membandingkan gaya kepemimpinan mana yang paling sesuai untuk generasi Z di lingkungan kerja.                                   |
| 9.  | Avolio & Bass (2004)    | <i>Multifactor Leadership Questionnaire Manual</i>                                                                                | Laissez-faire leadership berkontribusi negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.                                                                                                        | Mendukung asumsi bahwa gaya kepemimpinan laissez-faire tidak efektif bagi generasi Z.                                                         |
| 10. | Allen & Meyer (1991)    | <i>Affective, Continuance, and Normative Commitment to the</i>                                                                    | Komitmen organisasi (afektif, kelanjutan, normatif) berkorelasi positif                                                                                                                    | Memperkuat peran organizational commitment sebagai faktor penting dalam memediasi pengaruh                                                    |

|     |                         | <i>Organization</i>                                                                                                | dengan peningkatan kinerja.                                                                                                                                                        | kepemimpinan terhadap kinerja.                                                                                                     |
|-----|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. | Almutairi (2016)        | <i>The effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment: Evidence from Saudi Arabia</i>          | Transformational leadership meningkatkan organizational commitment secara signifikan.                                                                                              | Memberikan dasar bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi loyalitas dan keterikatan generasi Z terhadap perusahaan.              |
| 12. | Sudiarta et al. (2021)  | <i>The Effect of Leadership Style on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation</i>                   | Laissez-faire leadership memiliki pengaruh negatif terhadap employee performance.                                                                                                  | Menjadi bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan pasif tidak cocok diterapkan pada generasi yang membutuhkan arah dan motivasi jelas. |
| 13. | Rokhman & Hassan (2012) | <i>The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment</i> | Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen.                                                                                          | Memberikan perspektif bahwa kepemimpinan harus selaras dengan budaya perusahaan dalam membentuk komitmen.                          |
| 14. | Robbins & Judge (2017)  | <i>Organizational Behavior</i>                                                                                     | Hubungan kuat antara gaya kepemimpinan, organizational commitment, dan employee performance                                                                                        | Menjadi dasar teori perilaku organisasi yang mendukung kerangka konseptual penelitian.                                             |
| 15. | Jain & Duggal (2018)    | <i>Transformational Leadership and Employee Performance</i>                                                        | Ditemukan bahwa transformational leadership meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.                                                                                      | Menunjukkan bahwa gaya ini sangat cocok untuk generasi Z yang cenderung mencari inspirasi dan visi.                                |
| 16. | Nisa et al. (2022)      | <i>The Influence of Leadership Style on Employee Performance</i>                                                   | Transactional leadership efektif dalam situasi krisis, namun kurang menginspirasi jangka panjang. Transformational lebih berdampak terhadap keterlibatan dan hasil jangka panjang. | Menjadi dasar untuk menyusun hipotesis perbandingan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja generasi Z.                          |