

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kajian Teori

##### 2.1.1. Teori Harapan

Teori Expectancy atau teori ekspektasi merupakan suatu teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Victor Vroom pada tahun 1964 dalam bukunya yang berjudul "Work and Motivation". Teori ini menyatakan bahwa kinerja seseorang dalam pekerjaan dipengaruhi oleh tiga variabel, yaitu *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence*.

1. *Expectancy*

*Expectancy* adalah keyakinan seseorang bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik. Jika seseorang memiliki *expectancy* yang tinggi, maka ia akan merasa yakin bahwa usaha yang dilakukan akan membuahkan hasil yang memuaskan. Sebaliknya, jika seseorang memiliki *expectancy* yang rendah, maka ia cenderung tidak percaya diri dan tidak termotivasi untuk melakukan usaha lebih besar.

2. *Instrumentality*

*Instrumentality* adalah keyakinan seseorang bahwa kinerja yang baik akan diikuti dengan imbalan yang sesuai. Jika seseorang memiliki *instrumentality* yang tinggi, maka ia akan percaya bahwa kinerja yang baik akan membawa imbalan yang pantas. Sebaliknya, jika seseorang memiliki *instrumentality* yang rendah, maka ia cenderung tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

3. *Valence*

*Valence* adalah tingkat keinginan seseorang terhadap imbalan yang diberikan. *Valence* berkaitan dengan seberapa besar seseorang menghargai imbalan yang diberikan oleh organisasi atau atasan. Jika *valence* seseorang tinggi, maka ia akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik demi mendapatkan imbalan yang diinginkan. Sebaliknya, jika *valence* rendah, maka ia tidak akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih

baik meskipun imbalan yang diberikan besar.

Dalam teori *Expectancy*, kinerja seseorang dipandang sebagai hasil dari interaksi antara tiga variabel tersebut. Karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik jika ia memiliki expectancy yang tinggi, instrumentality yang tinggi, dan valence yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan expectancy, instrumentality, dan valence karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Menurut Jurgen Weibler (2018) *Grand Theory Expectancy* atau teori harapan yang besar adalah teori motivasi yang mengemukakan bahwa kepuasan seseorang dalam bekerja bergantung pada seberapa besar mereka mengharapkan bahwa tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan dan seberapa besar nilai hasil tersebut bagi mereka. Menurut teori ini, orang akan termotivasi untuk berusaha lebih keras dan mencapai tujuan mereka jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan dan jika mereka memiliki nilai yang kuat terhadap hasil tersebut. Teori ini melibatkan tiga elemen utama, yaitu harapan (*expectancy*), instrumentalitas, dan valensi (*value*). Harapan adalah keyakinan seseorang bahwa tindakan tertentu akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Instrumentalitas adalah keyakinan seseorang bahwa hasil yang diinginkan tersebut akan membantu mereka mencapai tujuan yang lebih besar. Valensi adalah sejauh mana hasil yang diinginkan tersebut bernilai bagi seseorang. Menurut teori ini, motivasi individu dapat ditingkatkan dengan mengubah keyakinan mereka tentang harapan, instrumentalitas, dan valensi. Sebagai contoh, jika seseorang percaya bahwa usahanya tidak akan menghasilkan hasil yang diinginkan, maka mereka mungkin kehilangan motivasi untuk terus berusaha. Namun, jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, mereka mungkin lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan tersebut.

Weibler (2018) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang menurut teori *grand expectancy*, yaitu:

### 1. Harapan (*expectancy*)

Faktor ini mencakup keyakinan seseorang tentang seberapa besar usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Jika seseorang memiliki keyakinan kuat bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, maka mereka akan lebih termotivasi untuk melakukan usaha tersebut.

### 2. Instrumentalitas

Faktor ini berkaitan dengan keyakinan seseorang tentang sejauh mana hasil yang diinginkan akan membantu mereka mencapai tujuan yang lebih besar. Jika seseorang percaya bahwa hasil yang diinginkan tersebut akan membantu mereka mencapai tujuan yang lebih besar, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil tersebut.

### 3. Valensi (*value*)

- Faktor ini mencakup sejauh mana seseorang memberi nilai pada hasil yang diinginkan. Jika seseorang memberi nilai yang tinggi pada hasil yang diinginkan, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil tersebut.

### 4. Persepsi tentang kemampuan (*perceived ability*)

Faktor ini berkaitan dengan keyakinan seseorang tentang kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jika seseorang merasa yakin bahwa mereka mampu mencapai hasil yang diinginkan, maka mereka akan lebih termotivasi untuk melakukan usaha tersebut.

### 5. Tingkat kesulitan tugas (*task difficulty*)

Faktor ini mencakup seberapa sulit tugas yang diberikan kepada seseorang. Jika tugas terlalu sulit bagi seseorang, maka mereka mungkin merasa tidak termotivasi untuk mencoba mencapainya.

### 6. Dukungan dan sumber daya (*support and resources*)

Faktor ini mencakup dukungan dan sumber daya yang tersedia untuk membantu seseorang mencapai hasil yang diinginkan. Jika seseorang merasa didukung dan memiliki sumber daya yang memadai, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil tersebut.

Menurut jurnal Panda & Sahoo (2021) teori *expectancy* adalah teori yang mengemukakan bahwa orang akan cenderung memilih tindakan yang diharapkan akan menghasilkan hasil yang diinginkan, dan mereka akan memilih tindakan lain jika mereka percaya bahwa tindakan itu akan membawa hasil yang lebih baik atau lebih memuaskan. Ekspektasi merujuk pada keyakinan seseorang bahwa tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Instrumentalis merujuk pada keyakinan seseorang bahwa tindakan mereka akan membantu mencapai tujuan yang diinginkan. Valensi merujuk pada nilai atau kepentingan seseorang terhadap hasil yang diinginkan. Dalam konteks jurnal tersebut, teori *expectancy* digunakan untuk menjelaskan hubungan antara *work-life balance*, retensi tenaga kerja, dan *psychological empowerment*. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) dapat meningkatkan kepuasan kerja dan *psychological empowerment*, sehingga mempengaruhi retensi tenaga kerja. Dengan kata lain, karyawan yang merasa bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka terjaga, cenderung lebih puas dan lebih termotivasi dalam pekerjaan mereka, sehingga mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

### 2.1.2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan juga dapat diukur melalui beberapa indikator, seperti produktivitas, kualitas kerja, kehadiran, partisipasi dalam kegiatan organisasi, dan sebagainya. Kinerja yang baik dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, serta membantu mempertahankan posisi perusahaan di pasar. Sebaliknya, kinerja karyawan yang buruk dapat berdampak negatif bagi organisasi, seperti menurunnya produktivitas, kualitas produk yang rendah, dan meningkatnya biaya produksi (Nur *et al.*, 2021).

Menurut jurnal Khasanah, (2021), kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan juga

dapat diukur melalui beberapa indikator, seperti produktivitas, kualitas kerja, kehadiran, partisipasi dalam kegiatan organisasi, dan sebagainya. Kinerja karyawan yang baik sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Kinerja yang baik dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, serta membantu mempertahankan posisi perusahaan di pasar. Sebaliknya, kinerja karyawan yang buruk dapat berdampak negatif bagi organisasi, seperti menurunnya produktivitas, kualitas produk yang rendah, dan meningkatnya biaya produksi.

Menurut Kusuma & Rahardja, (2018), terdapat penjelasan mengenai tiga metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

a) Metode Penilaian Kinerja oleh Atasan Langsung

Metode ini melibatkan atasan langsung yang akan mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan observasi mereka terhadap perilaku, keterampilan, kemampuan, dan pencapaian karyawan dalam pekerjaannya. Penilaian ini biasanya dilakukan dalam bentuk skala penilaian dan catatan komentar terhadap karyawan. Keuntungan dari metode ini adalah atasan langsung dapat secara langsung mengevaluasi kinerja karyawan yang dipimpinnya.

b) Metode Penilaian Kinerja oleh Rekan Kerja

Metode ini melibatkan rekan kerja dari karyawan yang akan dinilai untuk memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan. Penilaian yang diberikan oleh rekan kerja mencakup aspek seperti kepercayaan, kerja sama, kontribusi, dan kemampuan berkomunikasi. Keuntungan dari metode ini adalah rekan kerja biasanya memiliki pengalaman kerja yang sama dengan karyawan dan dapat memberikan perspektif yang berbeda.

c) Metode Penilaian Kinerja oleh Karyawan Sendiri

Metode ini melibatkan karyawan yang akan dinilai untuk memberikan penilaian terhadap kinerjanya sendiri. Karyawan harus memahami tugas dan tanggung jawab mereka serta dapat mengevaluasi kinerja mereka dengan objektif. Keuntungan dari metode ini adalah karyawan dapat memperoleh wawasan tentang kekuatan dan kelemahan mereka sendiri, sehingga dapat membantu mereka untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

### **Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut jurnal Anggraeni & Rahardja, (2018) kinerja karyawan diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

1. Pertama, indikator produktivitas mengukur jumlah output atau hasil yang dihasilkan oleh karyawan dalam waktu tertentu. Pengukuran produktivitas ini dapat dilakukan dengan menggunakan standar operasional prosedur atau key performance indicators yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang dapat mencapai atau bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan dianggap memiliki kinerja yang baik dalam hal produktivitas.
2. Kedua, indikator kualitas kerja mengukur tingkat kualitas atau mutu dari pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Kualitas kerja ini dapat diukur berdasarkan standar kualitas produk atau jasa yang ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang dapat menghasilkan produk atau jasa dengan kualitas yang baik dianggap memiliki kinerja yang baik dalam hal kualitas kerja.
3. Ketiga, indikator kehadiran mengukur tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja selama periode waktu tertentu. Kehadiran karyawan yang baik dianggap penting karena kehadiran yang buruk dapat mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan tingkat kehadiran karyawan dalam mengukur kinerjanya.
4. Keempat, indikator kedisiplinan mengukur tingkat kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kedisiplinan yang baik dapat memastikan bahwa pekerjaan dilakukan secara teratur dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan yang baik dianggap memiliki kinerja yang baik dalam hal kedisiplinan.
5. Kelima, indikator inisiatif mengukur tingkat inisiatif dan kreativitas yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan masalah yang dihadapi. Karyawan yang dapat memberikan ide-ide baru atau solusi kreatif dalam menyelesaikan masalah dianggap memiliki kinerja yang baik dalam hal inisiatif.

Dalam kesimpulannya, pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan melalui beberapa indikator yang telah dijelaskan. Pengukuran ini dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang tepat. Selain itu, faktor seperti motivasi kerja, komitmen organisasional, dan gaya kepemimpinan feminin juga dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor ini dalam meningkatkan kinerja karyawan mereka.

### **Dimensi Kinerja Karyawan**

Menurut jurnal Saputra & Rosyida, (2020), terdapat tiga dimensi kinerja karyawan yang diukur, yaitu:

1) Kinerja Individu (*Individual Performance*)

Kinerja individu mengacu pada pencapaian tujuan atau target yang ditetapkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dimensi ini mencakup kemampuan dan keterampilan kerja, produktivitas, kualitas kerja, dan inisiatif kerja.

2) Kinerja Tim (*Team Performance*)

Kinerja tim mencakup kemampuan karyawan untuk berkolaborasi dengan anggota tim lainnya dalam mencapai tujuan bersama. Dimensi ini meliputi kemampuan untuk berkomunikasi, kerja sama, serta kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara efektif sebagai tim.

3) Kinerja Organisasi (*Organizational Performance*)

Kinerja organisasi mengukur sejauh mana karyawan berkontribusi dalam mencapai tujuan dan strategi organisasi. Dimensi ini mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan nilai-nilai organisasi, kemampuan untuk mencapai target penjualan, serta kemampuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

### **2.1.3. Kepemimpinan Transformasioanl**

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk

mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Jaya *et al.*, 2020). Gaya kepemimpinan dijelaskan sebagai pola perilaku dan cara mempengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi (Nopitasari & Krisnandy, 2019).

Menurut jurnal Subrata *et al.*, (2019), gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan yang fokus pada meningkatkan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan bersama, dengan mengembangkan visi dan memperkuat ikatan emosional antara pemimpin dan bawahan. Dalam gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin berfokus pada membentuk karyawan agar dapat mencapai potensi maksimalnya dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang lebih baik. Pemimpin transformasional seringkali dianggap sebagai role model oleh karyawan dan mampu mempengaruhi mereka untuk menjadi lebih baik.

Yuwono *et al.*, (2020), gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama dan membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Gaya kepemimpinan transformasional juga melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan otonomi kepada mereka dalam melaksanakan tugas mereka. Dalam jurnal tersebut juga disebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan wanita di masa pandemi COVID-19 dengan cara meningkatkan kesiapan mereka untuk berubah dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Hal ini terkait dengan kemampuan pemimpin untuk memperkenalkan inovasi dan perubahan yang diperlukan dalam kondisi pandemi yang sulit ini, serta memberikan dukungan dan inspirasi kepada karyawan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara mengoptimalkan potensi mereka dan membantu mereka meraih kesuksesan bersama dalam situasi yang sulit.



### **Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass and Riggio (2018), terdapat empat dimensi dalam gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a) *Idealized Influence*: Dimensi ini menggambarkan kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi teladan dan dicontoh oleh para bawahannya. Pemimpin transformasional cenderung memiliki integritas moral yang kuat dan bersikap autentik dalam memimpin.
- b) *Inspirational Motivation*: Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi para bawahannya untuk mencapai tujuan bersama dengan menyediakan visi yang jelas, menantang, dan memotivasi.
- c) *Intellectual Stimulation*: Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong para bawahannya untuk berpikir kreatif dan berinovasi dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin transformasional mendorong para bawahannya untuk berani mengambil risiko dan berpikir di luar kotak.
- d) *Individualized Consideration*: Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk memahami kebutuhan individu dan memperlakukan setiap orang secara unik dan berbeda. Pemimpin transformasional cenderung bersikap empatik dan peduli terhadap kebutuhan bawahannya serta membantu mereka untuk mencapai potensi terbaik mereka.

### **Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Berikut adalah beberapa indikator dari gaya kepemimpinan transformasional menurut buku Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*:

- 1) *Articulating a vision*: Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi yang inspiratif dan menantang yang mendorong pengikut untuk berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 2) *Providing intellectual stimulation*: Pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk berpikir kreatif dan inovatif, serta memberikan dukungan

dan fasilitasi dalam mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan analitis.

- 3) *Showing personal consideration*: Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan individu pengikutnya, serta memberikan dukungan dan bantuan dalam mengembangkan kemampuan dan karir mereka secara individu.
- 4) *Setting an example*: Pemimpin transformasional menjadi contoh yang baik bagi pengikutnya dengan mempraktikkan nilai-nilai yang dipegangnya, serta memiliki integritas dan etika kerja yang kuat.
- 5) *Developing self-efficacy*: Pemimpin transformasional membantu pengikut untuk mengembangkan keyakinan diri dan percaya bahwa mereka mampu mencapai tujuan yang tinggi dan menantang.

Menurut Northouse (2018), ada beberapa faktor yang mempengaruhi penggunaan gaya kepemimpinan transformasional, antara lain:

- 1) Karakteristik kepemimpinan: Kepemimpinan transformasional erat kaitannya dengan karakteristik kepemimpinan. Pemimpin transformasional harus memiliki kepercayaan diri, kemampuan berkomunikasi yang baik, visi yang jelas, integritas, dan keinginan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain.
- 2) Karakteristik anggota tim: Anggota tim yang bekerja dengan pemimpin transformasional juga mempengaruhi penggunaan gaya kepemimpinan ini. Anggota tim yang membutuhkan dukungan dan dorongan untuk berkembang akan merespons positif pada gaya kepemimpinan ini. Sementara itu, anggota tim yang lebih mandiri mungkin tidak membutuhkan tingkat dukungan dan motivasi yang sama dari pemimpin mereka.
- 3) Tantangan situasional: Faktor situasional dapat mempengaruhi penggunaan gaya kepemimpinan transformasional. Situasi di mana perubahan besar diperlukan atau tantangan yang berat dihadapi mungkin lebih membutuhkan gaya kepemimpinan transformasional daripada situasi yang stabil atau rutin.

- 4) Budaya organisasi: Budaya organisasi yang mendorong kreativitas, inovasi, dan risiko akan lebih cocok dengan penggunaan gaya kepemimpinan transformasional. Sebaliknya, budaya organisasi yang lebih konservatif dan hierarkis mungkin tidak cocok dengan gaya kepemimpinan ini.
- 5) Pengalaman kepemimpinan: Pengalaman seorang pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi penggunaan gaya kepemimpinan ini. Pemimpin yang telah berhasil menggunakan gaya kepemimpinan transformasional di masa lalu mungkin lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan ini di masa depan.

#### **2.1.4. Motivasi**

Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan atau pekerjaan tertentu dengan tujuan mencapai kepuasan dan pencapaian tujuan. Motivasi kerja juga dapat diartikan sebagai proses internal yang melibatkan dorongan, kebutuhan, harapan, dan keinginan individu dalam melakukan pekerjaan atau tugas. Motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja di mana individu bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, sementara lingkungan kerja yang tidak menyenangkan atau tidak mendukung dapat menurunkan motivasi kerja karyawan (Maswar et al., 2020). Motivasi kerja adalah faktor internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan dalam melakukan pekerjaan atau tugas. Motivasi kerja mencakup berbagai faktor seperti kepuasan pekerjaan, kesempatan untuk belajar dan berkembang, lingkungan kerja yang kondusif, imbalan yang memadai, dan pengakuan terhadap kinerja yang baik. Motivasi kerja dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja dosen dan karyawan. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja individu, sementara motivasi kerja yang rendah dapat menurunkan kinerja individu (Sinollah et al., 2020).

Motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan karena motivasi dapat meningkatkan intensitas, arah, dan ketekunan kerja karyawan. Dalam jurnal Analisis Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Anak Buah Kapal Deck Departement Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja, motivasi dijelaskan sebagai kekuatan internal yang memotivasi individu untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan personal. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih giat dan produktif, meningkatkan kualitas kinerja mereka, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, motivasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja mereka. Dengan demikian, motivasi merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan bisnisnya (Suganjar & Hermawati, 2020).

### **Dimensi Motivasi**

Menurut jurnal Sembiring et al., (2021), terdapat 3 (tiga) dimensi dari motivasi, yaitu :

#### **1) Motivasi intrinsik**

Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan dalam diri individu untuk melakukan suatu pekerjaan karena mereka menikmati pekerjaan tersebut, merasa tertantang, dan mendapatkan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik didorong oleh kebutuhan individu untuk melakukan tugas-tugas yang dianggap menantang dan memberikan kepuasan.

#### **2) Motivasi ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik merujuk pada pengaruh lingkungan eksternal, seperti insentif finansial, promosi karir, atau pengakuan atas kinerja yang baik. Individu yang dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan tujuan untuk mencapai hadiah atau penghargaan tertentu.

#### **3) Motivasi altruistic**

Motivasi altruistic adalah dorongan atau kecenderungan seseorang untuk

bertindak atau memberikan manfaat kepada orang lain tanpa memperhatikan keuntungan pribadi atau kepentingan diri sendiri. Ini berarti bahwa individu yang memiliki motivasi altruistic mengutamakan kebaikan orang lain di atas kepentingan pribadi mereka.

### **Indikator Motivasi**

Dalam jurnalnya Pratiwis & Yuniantos, (2018), menyebutkan bahwa terdapat beberapa indikator dari motivasi yaitu :

- 1) **Hasrat (will):** Keinginan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan atau yang dianggap penting. Indikator ini dapat dilihat dari sejauh mana seseorang memiliki harapan yang tinggi terhadap pencapaian tujuan atau prestasi tertentu.
- 2) **Kepercayaan Diri (self-confidence):** Kepercayaan pada diri sendiri untuk mencapai tujuan atau meraih prestasi yang diinginkan. Indikator ini dapat dilihat dari seberapa yakin seseorang dalam mengambil tindakan atau keputusan, serta sejauh mana seseorang merasa mampu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan.
- 3) **Keyakinan (belief):** Keyakinan pada nilai-nilai, prinsip, atau ide-ide tertentu. Indikator ini dapat dilihat dari sejauh mana seseorang memiliki pandangan yang kuat tentang tujuan, nilai, atau ide tertentu yang berkaitan dengan pekerjaannya.
- 4) **Orientasi Prestasi (achievement orientation):** Orientasi terhadap pencapaian atau prestasi. Indikator ini dapat dilihat dari sejauh mana seseorang terfokus pada pencapaian tujuan dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.
- 5) **Keinginan untuk Belajar (desire to learn):** Minat atau keinginan untuk memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru. Indikator ini dapat dilihat dari sejauh mana seseorang terbuka terhadap pengalaman baru, mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan, dan belajar dari kesalahan.
- 6) **Persepsi terhadap Dukungan (perceived support):** Persepsi seseorang terhadap dukungan yang diberikan oleh orang-orang di sekitarnya, termasuk pimpinan, rekan kerja, atau organisasi. Indikator ini dapat dilihat dari sejauh mana seseorang merasa didukung dalam pekerjaannya, merasa

dihargai, atau memiliki hubungan yang baik dengan orang-orang di sekitarnya.

- 7) Daya Tarik Tugas (task significance): Persepsi seseorang tentang pentingnya tugas yang dilakukan. Indikator ini dapat dilihat dari sejauh mana seseorang merasa bahwa pekerjaannya memiliki arti atau memberikan dampak yang positif, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi orang lain. Untuk indikator yang digunakan hanya 5 yaitu Hasrat (will), Kepercayaan Diri (self-confidence), Keyakinan (belief), Orientasi Prestasi (achievement orientation), Keinginan untuk Belajar (desire to learn) sedangkan untuk Persepsi terhadap Dukungan (perceived support), Daya Tarik Tugas (task significance) tidak dimasukkan karena tidak sesuai dengan kondisi yang ada diperusahaan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan dijelaskan landasan teori yang digunakan dalam penelitian, yang bersumber dari beberapa jurnal yang telah dipublikasikan oleh para peneliti sebelumnya terhadap lembaga penelitian. Landasan teori yang diambil dari penelitian terdahulu dapat menjadi acuan atau panduan dalam melakukan penelitian ini. Beberapa referensi penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hipotesis	Hasil
1	Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Terpersepsi Terhadap Kinerja	Pratiwis dan Yuniantos, Tahun 2018	Kepuasan Kerja (Z), Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Kinerja (Y)	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Signifikan
				2. Lingkungan kerjaterpersepsi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Signifikan

				3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Signifikan
				4. Lingkungan kerja terpersepsi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Signifikan
				5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Signifikan
2	Analisis Pengaruh Motivasi kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan	Yanuari, Tahun 2019	Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Kinerja (Y)	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Signifikan
				2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja	Signifikan
				3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Signifikan
				4. motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.	Signifikan

3	Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Dimasa Pandemi Covid-19	Yuwono, Wiyono Dan Asbari, Tahun 2020	Kepemimpinan Transformasional (X1), Kesiapan (X2), Kinerja Karyawan (Y)	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Signifikan
				2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan	Signifikan
				3. Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Signifikan
				4. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator	Signifikan
4	Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi	Hartati Dan Wiroko, Tahun 2019	Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Kinerja	1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan	Signifikan



	Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja PT. Tirta Investama Pandaan		Karyawan (Y), Motivasi Kerja (Z)	2. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja	Signifikan
				3. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Signifikan
				4. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi kerja	Signifikan
5	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Berita Kota Makasar	Farid Nur, Mane Dan Nur, Tahun 2021	Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan	Signifikan
				2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja	Signifikan
				1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Signifikan

6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Tolu, Mamentu, Rumawas, Tahun 2021	Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3), Kinerja Pegawai (Y)	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja	Signifikan
				2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja	Signifikan
				3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Signifikan
				4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Signifikan
				5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Signifikan

Sumber : Penelitian Terdahulu

### 2.3. Kerangka Konseptual

Sumber daya manusia (SDM) merujuk pada tenaga kerja atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. SDM merupakan aset

penting yang dimiliki oleh organisasi karena mereka merupakan faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, SDM bukan hanya sekedar tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan, tetapi juga mencakup berbagai aspek lain seperti keahlian, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu, SDM juga meliputi berbagai aspek lain seperti budaya organisasi, motivasi, serta nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dan karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM harus dilakukan dengan baik untuk memastikan optimalisasi kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi secara efektif (Organisasi et al., 2018).

Kinerja diartikan sebagai kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Kinerja ini dapat diukur melalui pencapaian target kuantitatif dan kualitatif serta kualitas pelayanan kepada pelanggan. Kinerja pegawai juga merupakan gambaran dari keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks jurnal ini, kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja (Khasanah, 2021). Menurut Prayudi (2020) Gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu bentuk kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan bersama dengan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan melalui pemberian arahan dan pengarahan, memberikan pujian, dan menumbuhkan rasa percaya diri pada karyawan. Gaya kepemimpinan ini juga mencakup pengembangan karyawan secara pribadi dan profesional, serta membangun hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan.

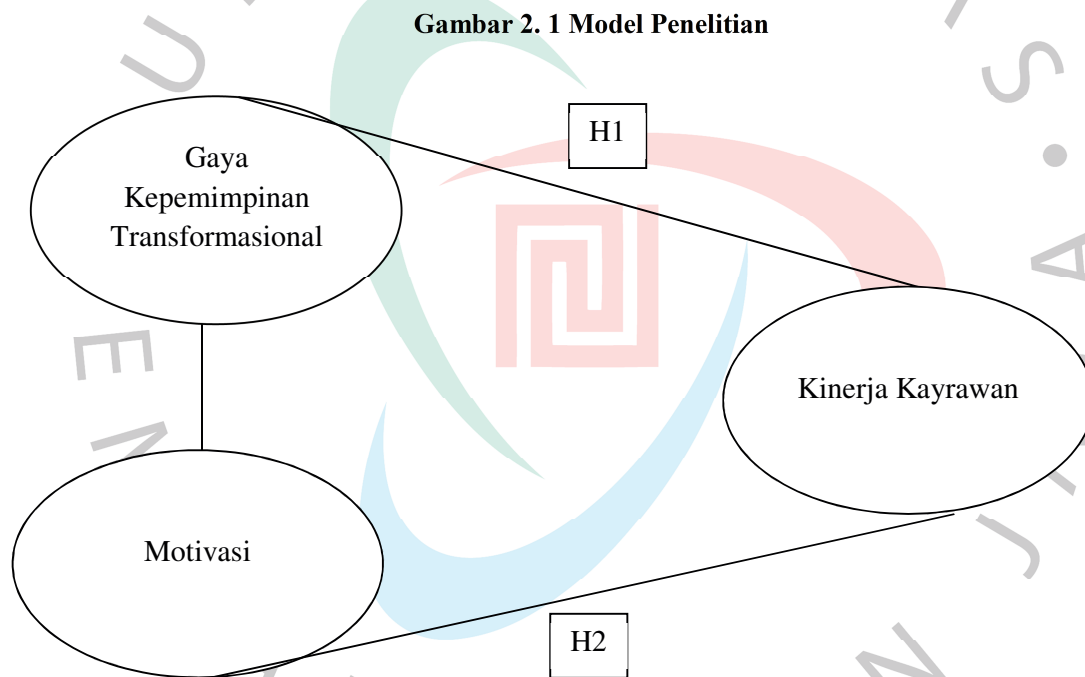
Motivasi adalah suatu keadaan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan dan kepuasan pribadi. Motivasi merupakan dorongan yang mengarahkan individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Motivasi juga dapat muncul dari dalam diri individu atau dari faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Motivasi yang tinggi pada karyawan diharapkan dapat mempengaruhi kinerja mereka dengan positif dan memberikan dampak yang

baik bagi organisasi secara keseluruhan (Jaya et al., 2020).

#### 2.4. Kerangka Berfikir

Berdasarkan pembahasan diatas, mengenai beberapa teori dan hipotesis-hipotesis penelitian maka peneliti akan menggunakan kerangka berfikir sebagai berikut untuk mengusulkan kerangka konseptua.

1. Variabel Independent (Bebas) : Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi (X2)
2. Variabel Dependent (Terikat) : Kinerja Karyawan (Y)



Gambar : Kerangka Pemikiran

Tujuan dari kerangka konseptual ini adalah untuk memperjelas hubungan antar variable yang akan diteliti dalam sebuah penelitian. Penelitian ini dapat menyimpulkan dengan menggunakan model penelitian sebagai berikut :

- Variabel Independen (X1) : Kepemimpinan Transformasional
- Variabel Independen (X2) : Motivasi
- Variabel Independen (Y) : Kinerja Karyawan

## **2.5. Hipotesis Penelitian Tentang Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian dari (Rohmah & Yuniawan, 2022) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSPPS Tamzis Bina Utama Wonosobo. Selain itu, modal psikologis juga memiliki pengaruh positif dan signifikan sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Artinya, ketika pimpinan mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan membantu karyawan untuk memiliki modal psikologis yang baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini penting untuk diperhatikan oleh pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di lembaga atau organisasi yang mereka pimpin.

- **H1 : Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.5.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut jurnal Triany et al, (2022), motivasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi karyawan seperti memberikan reward dan penghargaan yang sesuai, memberikan kesempatan pengembangan karir, dan memberikan lingkungan kerja yang nyaman.

- **H2 : Terdapat Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.5.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian Dumadi, (2020), dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Daehan Global. Gaya kepemimpinan transformasional yang mencakup idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration, mampu memberikan pengaruh yang positif pada kinerja

karyawan. Selain itu, motivasi kerja yang meliputi faktor intrinsik dan ekstrinsik juga memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya faktor kepemimpinan dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut dalam mengelola sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Menurut hasil penelitian dari Victoria & Rahardja, (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan employee engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan employee engagement merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan

- kinerja karyawan di RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Semarang. Hal ini dapat menjadi acuan bagi manajemen untuk mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan employee engagement, serta mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional pada para pimpinan di RSUD tersebut.