

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

Teori *Expectancy* atau teori ekspektasi adalah suatu teori motivasi kerja yang diusulkan oleh *Victor Vroom* pada tahun 1964 dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*". Menurut teori ini, kinerja seseorang dalam pekerjaan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu *Expectancy* (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik), *Instrumentality* (keyakinan bahwa kinerja yang baik akan diikuti dengan imbalan yang sesuai), dan *Valence* (tingkat keinginan terhadap imbalan yang diberikan). Dalam teori *Expectancy*, kinerja seseorang dipandang sebagai hasil dari interaksi antara tiga faktor tersebut.

Karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik jika memiliki *expectancy* yang tinggi, *instrumentality* yang tinggi, dan *valence* yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence* karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Menurut *Jurgen Weibler* (2018), teori *Grand Expectancy* adalah teori motivasi yang menyatakan 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. Teori ini melibatkan tiga elemen utama, yaitu harapan (*expectancy*), instrumentalitas, dan valensi (*value*). Motivasi individu dapat ditingkatkan dengan mengubah keyakinan mereka tentang harapan, instrumentalitas, dan valensi.

Faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang menurut teori *Grand Expectancy* meliputi harapan, instrumentalitas, dan valensi. Harapan mencakup keyakinan seseorang tentang seberapa besar usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Instrumentalitas berkaitan dengan keyakinan seseorang tentang sejauh mana hasil yang diinginkan akan membantu mereka mencapai tujuan yang lebih besar. Valensi mencakup sejauh mana seseorang memberi nilai pada hasil yang diinginkan.

2.1.1. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya seorang pemimpin yang memiliki visi dan kemampuan berinteraksi dengan karyawan, sehingga karyawan dapat termotivasi dalam mewujudkan visi dan misi pemimpin. Seorang pemimpin dalam perusahaan harus mampu menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan agar karyawan tersebut merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Jika karyawan merasa nyaman dengan pemimpinnya maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

pandangan dan keluhan mereka. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Menurut *Hater & Bass (1988)* menyatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, *Podsakoff dkk. (1996)* mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kinerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Adapun kinerja Sumber Daya Manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kaulitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatu dan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (*Fitriani, I., et al. 2020:248*). Menurut *Avolio (1999)* dan *Bass (1985)* dalam *Chua and Ayoko (2019)* kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi karyawan atau pengikut untuk mengubah keyakinan, nilai, kemampuan mereka dan motif untuk meningkatkan kinerja mereka diluar kepentingan pribadi untuk kepentingan organisasi sambil membangun rasa motivasi diri pada karyawan mereka.

Dimensi dan Indikdikator Gaya Kepemimpinan Transformasional menurut *Bass dan Avolio (1994)* mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4i” yang artinya :

1. ***Idealized Influence***, dengan dimensi sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya.
2. ***Inspirational Motivation***, dengan dimensi perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memerhatikan makna pekerjaan bagi staf.
3. ***Intellectual Stimulation***, dengan dimensi pemimpin yang mempraktekan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.
4. ***Individualized Consideration***, dengan dimensi pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan.

● Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain (*Nothouse, 2013*). Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari paradigma “kepemimpinan baru” (*Bryman, 2012*), yang lebih memberikan perhatian pada elemen kepemimpinan yang karismatik dan peka. Kepemimpinan transformasional proses yang mengubah orang-orang. Hal itu peduli dengan emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang dan termasuk menilai motif pengikut, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia yang utuh.

Kepemimpinan transformasional mencakup bentuk-bentuk pengaruh luar biasa, yang menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang biasanya diharapkan dari mereka. Ini adalah proses yang sering kali menyertai kepemimpinan karismatik dan visioner (*Nothouse, 2013*). Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Untuk memilah kompleksitas yang terkait dengan komponen “peningkatan moral” dari kepemimpinan transformasional murni (*Nothouse, 2013*). Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan

kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka. Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dalam cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan mereka (Nothouse, 2013).

2.1.2. Motivasi

Asmawiyah (2020) motivasi adalah kata yang berasal dari bahasa Latin “*Movere*” yang berarti “bergerak”. Oleh karena itu, motivasi dapat didefinisikan sebagai kebutuhan seseorang untuk menghasilkan kinerja dan kemampuan untuk menerapkannya. Motivasi adalah skema yang diterapkan untuk menginspirasi, meningkatkan stamina, dan kemampuan kerja dengan menenangkan jiwa karyawan atau pekerja untuk melakukan pekerjaan mereka dalam suatu organisasi. Teori dua faktor *Herzberg* atau yang sering disebut juga dengan Teori Motivator *Hygiene* adalah teori motivasi yang dipopulerkan oleh psikolog Amerika Serikat yang bernama (*Frederic Herzberg, 1959*) tentang variabel-variabel yang dianggap penting dan diinginkan untuk mencapai tujuan dan menghindari kondisi yang buruk. Dikatakan sebagai teori dua faktor karena pada teori ini dasarnya terdiri atas dua faktor yang mempengaruhi Motivasi seseorang dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya dalam sebuah perusahaan, kedua faktor tersebut adalah faktor Motivator dan faktor *Hygiene* (*Kho, 2020*).

Teori dua faktor *Herzberg* ini didapat dari hasil penelitian terhadap 203 orang teknisi dan akuntan di *Pittsburgh, Amerika Serikat*. Di dalam penelitian ini, para teknisi dan akuntan diminta untuk berbagi pengalaman mengenai perasaan “Sangat Baik” dan “Sangat Buruk” mereka pada saat bekerja. *Herzberg* kemudian menyimpulkan bahwa ada dua kondisi kerja yang tidak saling tergantung yang mempengaruhi perilaku secara berbeda. Berdasarkan penelitiannya ini, *Herzberg* kemudian mengembangkan teori bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada dua jenis faktor yaitu Faktor kepuasan (Faktor Motivator atau Pemuas) dan faktor ketidakpuasan (Faktor *Hygiene* atau Ketidakpuasan) yang kita kenal sebagai teori dua faktor *Herzberg*. (*Maswar et al., 2020*).

Terdapat 2 dimensi motivasi yang dapat dijelaskan, yaitu :

1. **Motivasi Intrinsik**

Dorongan pada 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**

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.

Atas dasar hasil penelitiannya, *Herzberg* memisahkan dua kategori pekerjaan, yaitu: Faktor "*Motivasional*" Menurut teori ini yang dimaksud Faktor Motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Faktor "*Hygiene*" yang dimaksud dengan Faktor *Hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya. Tujuan Motivasi Menurut Hasibuan (2008), motivasi memiliki tujuan berikut.

1. Menambah semangat dan gairah kerja.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
3. Mendorong produktivitas kerja.
4. Mempertahankan loyalitas dan stabilitas karyawan.
5. Meningkatkan kedisiplinan serta menurunkan persentase absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Mengharmonisasi suasana dan hubungan kerja.
8. Meningkatkan kreativitas dan keterlibatan karyawan.
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
10. Meningkatkan tanggung jawab karyawan.
11. Meningkatkan efisiensi pemakaian alat dan bahan baku.

Herzberg berpendapat bahwa baik faktor motivasional yang bersifat intrinsik

maupun faktor pemeliharaan yang bersifat ekstrinsik dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor motivasional yang bersifat intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja, tanggung jawab dan kemajuan. Termasuk ke dalam faktor pemeliharaan yang bersifat ekstrinsik adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi.

Adapun faktor - faktor yang memengaruhi motivasi menurut Baswori, (2014) :

- a. Kebutuhan (*needs*), seseorang melaksanakan kegiatan karena adanya faktor-faktor kebutuhan baik fisiologis maupun psikologis.
- b. Harapan (*expectancy*), seseorang dimotivasi karena adanya harapan keberhasilan yang bersifat pemuasan diri seseorang meningkat dan hal tersebut menggerakkan seseorang kearah pencapaian tujuan.
- c. Minat adalah suatu rasa lebih suka dan keinginan pada suatu hal tanpa ada yang menyuruh.

Dimensi dan Indikator Motivasi menurut Afandi (2018) dimensi dan indikator motivasi kerja adalah :

1. Dimensi ketentraman dalam tenang, nyaman, dan bersemangat karena kebutuhan terpenuhi. Indikatornya :
 - a. Balas jasa Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai kerja jasanya yang dilibatkan pada organisasi.
 - b. Kondisi kerja Kondisi atau keadaan lingkungan kerja perusahaan, kondisi kerja yang mendukung untuk karyawan menjalankan aktivitas bekerjanya dengan baik.
 - c. Lingkungan kerja Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerja maupun untuk kelancaran pekerjaan.
2. Dimensi dorongan untuk dapat bekerja dengan sebaik mungkin. Indikatornya :
 - a. Prestasi kerja Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sma lain berbeda.

- b. Pengakuan dari atasan Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah karyawannya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.
- c. Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan terkadang banyak karyawan yang menunjukkan kemampuannya dalam berkerja di karenakan kurangnya motivasi dari atasan maupun perusahaan, sehingga karyawan kurang dalam bertindak.
- d. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas Jika motivasi yang diberikan oleh perusahaan maupun atasan di resapi oleh karyawan makan dengan kemampuannya yang dipunya karyawan akan semakinkreatif.
- e. Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien Hal ini adalah dorongan bagi karyawan agar bekerja tanpa harus disuruh dan juga bertindak secara langsung tanpa membuang buang waktu dalam menyelesaikan tanggung jawabnya dalam bekerja.Kinerja Karyawan.

2.1.3. Kinerja Karyawan

Bernardin dan Joyce (1993,p.379) menyatakan kinerja karyawan sebagai *“Performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period”* . Maksudnya, bahwa kinerja karyawan merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu. Penekanannya adalah pada hasil yang telah diselesaikan karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu. Kinerja pegawai dianggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merujuk pada fungsi kemampuan dan motivasi. Sebuah perusahaan dapat menilai kinerja karyawan dengan mengamati kemampuannya menuntaskan tugas yang diberi sesuai dengan keahlian, keterampilan, dan motivasi. Pengukuran kinerja akan membawa karyawan pada tiga indikator produktivitas kerja yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Mencermati kemampuan yang dimiliki

karyawan untuk menilai sejauh mana mampu mengerjakan tugas sesuai ketentuan dan standar perusahaan. Masalah yang sering dihadapi organisasi adalah mengapa beberapa karyawan bekerja lebih baik dari pada yang lain, merupakan suatu pertanyaan yang terus menerus muncul dan selalu di hadapi para pimpinan unit kerja. Ada pegawai mempunyai kemampuan dan keterampilan serta semangat kerja yang sesuai dengan harapan organisasi, adakalanya karyawan yang mempunyai kemampuan dan keterampilan tetapi tidak mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga kinerja tidak esuai dengan harapan organisasi. Hal ini kiranya dapat dipahami, karena dalam suatu organisasi terdiri dari individu-individu yang mempunyai latar belakang dan tujuan yang berbeda satu sama lainnya dengan tujuan organisasi (Triono et al., 2021).

Kinerja karyawan menurut Ginanjar (2013:22) adalah sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya, sedangkan Wirawan (2009:3) menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Sejalan dengan pendapat Roziqin (2010:41), mengemukakan kinerja sebagai suatu perwujudan kerja aparatur yang selanjutnya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dan tujuan suatu organisasi pemerintahan, kinerja meliputi hasil-hasil yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Menurut Priansa (2014:270) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Kasmir (2016:189)

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.

• Terdapat banyak faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya kinerja pegawai, terutama sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja pegawai. Manajemen sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya harus memuaskan perusahaan ataupun para pemilik usaha saja dengan menghasilkan profit yang optimal, namun juga harus memberi kepuasan bagi seluruh pegawai yang bekerja pada perusahaan tersebut, baik dari level top, middle maupun pegawai pelaksana. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. Hal ini dipertegas dalam riset yang dilakukan oleh Adha, et al., (2019) bahwasanya kinerja yang tinggi dihasilkan oleh pegawai disebabkan oleh tingginya kepuasan kerja dari pegawai tersebut.

Berbagai riset sebelumnya mendukung hal tersebut, bahwasanya disiplin kerja merupakan elemen terpenting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai (Pangarso & Susanti, 2016; Malka, et al., 2020; Shaufi, et al., 2020; Syahputra, et al., 2020). Dalam hal ini, jika disiplin mengalami peningkatan maka kinerja pegawai juga mengalami peningkatan, sebaliknya apabila disiplin kerja menurun maka kinerja pegawai juga mengalami penurunan (Pratama, 2020). Meskipun beberapa riset sebelumnya telah menyelidiki hubungan disiplin terhadap kinerja pegawai, namun masih ditemukan belum tercapainya kesamaan hasil riset,

diantaranya Kurniawan & Heryanto (2019) dan Octarina (2013) yang membuktikan bahwa disiplin berdampak tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dimensi dan Indikator Kinerja Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2017) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Indikatornya yaitu kerapian, ketelitian, kemampuan, dan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas.
2. Kuantitas Kerja Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing- masing. Indikatornya yaitu waktu penyelesaian, kecepatan dan kemampuan dan ketepatan.
3. Pelaksanaan Tugas Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Indikatornya adalah mampu bekerja menyelesaikan tugas secara mandiri, mampu mengatasi masalah, dan tangkas dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Tanggung Jawab Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau agar tidak ada kesalahan. Indikatornya yaitu pengambilan keputusan dan hasil kerja

2.2. Penelitian Terdahulu

A. *The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: A Study of Nigerian Banking Industry (Iyiola dan Ajuwon, 2019)*

Penelitian ini membahas tentang *Transformational Leadership* dan *Employee Performance*. tujuan dari makalah ini adalah untuk meningkatkan kesadaran tentang konsekuensi yang mungkin terjadi dari perubahan radikal yang terjadi selama proses transformasi. Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode analisis *SEM PLS* dengan menggunakan alat analisis *Smart PLS 3*. Dalam penelitian ini digunakan teknik *purposive sampling*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai (100 orang) pada salah satu bank swasta dengan 8 kantor cabang pembantu yang berlokasi di Tangerang. Jumlah sampel yang terkumpul adalah 95.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan

kerja. Motivasi kerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan, namun melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

B. The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation Against Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation Variable: The Case of The Takalar District Court (Amalia, Munizu, Umar, 2022)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja pegawai di Pengadilan Negeri Takalar, ditinjau dari kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan yang dibangun dalam rangka mencapai target yang ingin dicapai oleh organisasi itu sendiri. Apakah beberapa variabel penelitian ini terbukti secara signifikan sesuai dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh dimana responden berjumlah 44 orang dan menggunakan teknik *non-probability* sampling yang tidak memberikan kesempatan atau peluang yang sama pada setiap elemen.

C. The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Employee Engagement (Retno, Rafia, dan Sudiro, 2020)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai pada Pegawai Negeri Sipil Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Provinsi Jawa Tengah, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja dan keterikatan pegawai.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan termasuk jenis penelitian penjelasan. Sampel adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Provinsi Jawa Tengah yang aktif bekerja berjumlah 77 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus. Data dianalisis menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dengan program Smart PLS 3.0.

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterikatan karyawan. Kepuasan kerja dan keterikatan karyawan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan berfungsi sebagai mediasi yang sempurna

tentang pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

D. *The Importance of Motivation Factors on Employee Performance in Kosovo Municipalities (Ismajli, Zekiri, Qosja dan Krasniqi, 2015)*

Penelitian ini mencoba mengidentifikasi faktor-faktor yang memotivasi pegawai sebagai sumber daya manusia di pemerintah daerah yang menjadi dasar untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Dalam metode penelitian ini menggunakan kuesioner terstruktur digunakan untuk mengumpulkan data dari responden. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mendapatkan jawaban dari responden tentang motivasi mereka terkait penilaian kinerja mereka di kota tempat mereka bekerja, dan data dikumpulkan dengan menggunakan sumber primer dan sekunder.

Dari hasil yang diperoleh, gaji pekerja, kemajuan profesional dan kesempatan promosi tampaknya menjadi faktor motivasi yang paling penting. Faktor penting lainnya yang terungkap dalam studi ini adalah kondisi kerja, serta evaluasi dan penilaian obyektif dari pengukuran kinerja.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian berkaitan erat dengan variabel yang dipilih serta di mana posisinya dalam kerangka berpikir keilmuan, sehingga secara skematis jelas tampak mana yang dahulu, mana yang memengaruhi dan mana yang dipengaruhi (Yusuf 2018).

A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

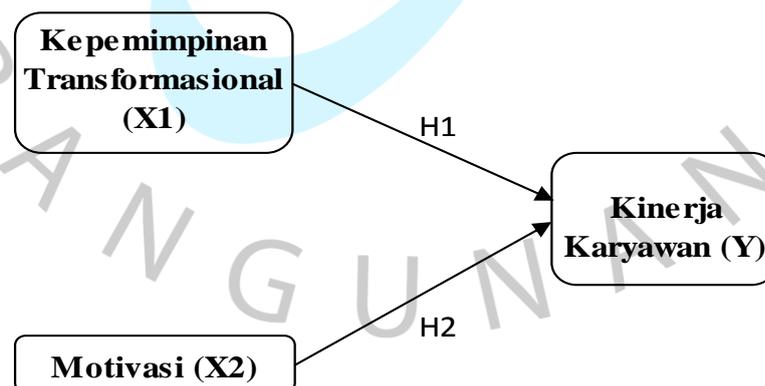
Stashevsky dan Meni (2006), yang menyatakan transformasional leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja. *Balthazard et al. (2009)*, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan team yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. *Vadeveloo et al. (2009)*, menyatakan efektivitas pemimpin dalam melakukan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini penelitian juga mendukung penelitian Amri dan Raharja (2016) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Afandi (2018 : 23) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu

karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

B. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018 : 23) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Menurut Sutrisno (2011 : 109) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dapat dicapai pada pekerjaan. Motivasi merupakan dorongan seseorang untuk melakukan tindakan agar mencapai kearah yang diinginkannya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hadi Purnomo, 2017). Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, maka terbentuklah kerangka Konseptual sebagai berikut :

Gambar 1. 2 Kerangka Konseptual



Sumber: Penelitian Terdahulu

Amar dalam Mamik (2010) menyatakan bahwa pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar mereka dapat meningkatkan kinerja mereka lebih

baik lagi, sehingga mutu kerja yang dihasilkan karyawan juga lebih berkualitas. Setiap perusahaan selalu mengharapkan tercapainya tujuan organisasi, dimana untuk mencapainya dibutuhkan peranan penting bagi setiap karyawan. Karyawan yang mampu dan cakap menjalankan pekerjaannya dengan hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan sangat menguntungkan.

Suprihanto dalam Mamik (2010) menyatakan bahwa kinerja karyawan tergantung pada motivasi orang tersebut pada pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka semakin rendah pula tingkat kinerjanya. Motivasi kerja yang cukup akan menjadikan seorang karyawan lebih semangat bekerja yang akhirnya akan menciptakan kinerja pegawai yang semakin meningkat.

Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang tepat akan memotivasi karyawan agar lebih giat bekerja sehingga diharapkan kinerja akan meningkat. Apabila kinerja tinggi, maka perusahaan akan cepat berkembang dan kelangsungannya akan tetap terjaga. Tujuan dari kerangka konseptual ini adalah untuk memperjelas hubungan antar variable yang akan diteliti dalam sebuah penelitian.

2.4. Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2019:99), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan hubungan antara variabel dalam kerangka konseptual.

2.4.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Ahmad Rivai (2020) dalam “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan daripada budaya organisasi. Namun, kedua variabel tersebut saling berhubungan dan saling memperkuat satu sama lain dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi, komitmen, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, para pemimpin perlu memperhatikan tidak hanya kepemimpinan dan budaya organisasi, tetapi juga faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.

2.4.2. Hubungan Motivasi (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Sembiring, Jufrizen, Hasrudy Tanjung (2021) dalam “Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja juga memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai serta antara kemampuan kerja dan kinerja pegawai.

Kesimpulannya, kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi dan kemampuan kerja dengan kinerja pegawai. Dalam konteks perguruan tinggi yang diteliti, penting bagi manajemen untuk memperhatikan faktor motivasi dan kemampuan kerja serta kepuasan kerja pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia.

Bukhari, Sjahril Effendi Pasaribu (2019) ”Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PDAM Tirta Tamiang Kabupaten Aceh Tamiang”. kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut : Pengaruh variabel motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

H2: Diduga Motivasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.