

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian terdahulu

Berikut adalah tabel mengenai beberapa penelitian sebelumnya yang dijadikan referensi pada penelitian saat ini pada tabel 2.1 berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Penulis, Tahun, Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
<i>A study of transformational leadership style and its relationship with organizational effectiveness in the Radio and Television Organization</i> (Mikaeili et al., 2021)	<i>Transformational leadership style, Organizational effectiveness, Organizational</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif</li> <li>- Sampel: stratified random sampling.</li> <li>- Analisis data: software SPSS versi 26.</li> </ul>	Berdasarkan hasil penelitian, gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan tingkat efektivitas organisasi, artinya penggunaan gaya Kepemimpinan Transformasional pada lembaga penyiaran mengarah pada pengarahannya pegawai untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan dengan demikian mencapai tujuan lembaga penyiaran yang telah ditentukan sebelumnya.
Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi melalui pengambilan keputusan (Husni Mubaroq., 2020)	Gaya kepemimpinan transformasional, Efektivitas organisasi, Pengambilan Keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendekatan kuantitatif.</li> <li>- Sampel: teknik simple random sampling.</li> <li>- Alat Analisis: Partial Least Square (PLS) versi 1.0.</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengambilan keputusan, pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi melalui pengambilan keputusan
Analisis faktor motivasi terhadap efektivitas organisasi pada karyawan perwakilan medis area Malang (Nurul et al., 2021)	Motivasi, Efektivitas organisasi, Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode: kuantitatif explanatory Research</li> <li>- Alat analisis: analisis regresi linier berganda.</li> </ul>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor motivasi yaitu pengakuan dan pemberdayaan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap efektivitas organisasi dan secara parsial atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Nama Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Chintya et al., 2021)	Budaya organisasi, Kepemimpinan transformasional, Kinerja karyawan, Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendekatan kuantitatif,</li> <li>- Analisis data: menggunakan analisis jalur (path analysis)</li> </ul>	Hasil penelitian yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan generasi milenial, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan generasi milenial, budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi, motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan generasi milenial secara tidak signifikan.
Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi (Michael & Yanuar, 2021)	Kepemimpinan transformasional, Kinerja karyawan, Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode: Kuantitatif.</li> <li>- Sampel: metode SEM.</li> <li>- Data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner</li> <li>- Alat analisis: SmartPLS versi 3.3.2</li> </ul>	Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi. Dan motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan dapat memediasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.
Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja karyawan pada PT. Cahaya Rimba (Ir. Bungaran & Ir. Piala, 2020)	Kepemimpinan transformasional, efektivitas kerja, karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode: analisis regresi linier sederhana</li> <li>- Data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner</li> </ul>	Hasil yang diperoleh pada penelitian ini menunjukkan bahwa dimana adanya pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan Transformasional dengan Efektivitas Kerja Karyawan

Nama Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan <i>Locus Of Control</i> Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Tunas Auto Graha Palembang (Andrea et al., 2023)	Kepemimpinan transformasional, <i>Locus of control</i> , efektivitas kerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode: Kuantitatif.</li> <li>- Sampel: metode SEM.</li> <li>- Data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner</li> <li>- Alat analisis: SPSS 22</li> </ul>	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa <i>Groundbreaking Leadership</i> secara fundamental mempengaruhi kecukupan kerja pada PT. Tunas Auto Graha Palembang, <i>Locus Of Control</i> berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja, dan Kepemimpinan transformasional & <i>Locus Of Control</i> berpengaruh signifikan secara simultan terhadap efektivitas kerja pada PT. Tunas Auto Graha Palembang. Bisa dikatakan sudah baik karena para pemimpin dan karyawan sudah memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja pegawai terhadap efektivitas manajemen organisasi (Muslimin, 2020)	Disiplin kerja, motivasi kerja pegawai, dan efektivitas manajemen organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode: survei dengan analisis korelasional</li> <li>- Analisis data: teknik korelasi sederhana, dan korelasi ganda, serta teknik regresi</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif disiplin kerja pegawai terhadap efektivitas organisasi pada Akper Dharma Bhakti Subang Propinsi Jawa Barat, terdapat pengaruh positif motivasi kerja pegawai terhadap efektivitas organisasi Artinya makin tinggi motivasi kerja pegawai seorang pegawai, makin tinggi pula efektivitas organisasi tersebut, dan terdapat pengaruh positif disiplin kerja dan motivasi kerja pegawai secara bersama-sama terhadap efektivitas organisasi pada Akper Dharma Bhakti Subang Propinsi Jawa Barat. Dengan demikian berarti bahwa makin tinggi disiplin kerja seorang pegawai dan makin tinggi motivasi kerja pegawainya, akan makin tinggi pula efektivitas organisasi tersebut.

Tabel diatas menunjukkan terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian saat ini. Persamaan dalam penelitian tersebut terdapat pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi, juga efektivitas organisasi. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah adanya perbedaan pada variabel tambahan, objek penelitian, waktu pelaksanaan penelitian, dan tempat penelitian serta hasil signifikan.

## **B. Teori dan Kajian Pustaka**

Landasan teori adalah dasar yang digunakan untuk mendukung suatu penelitian, kajian, atau argument. Landasan teori membantu Menyusun kerangka berpikir yang sistematis dan memungkinkan peneliti untuk menginterpretasikan data, mengembangkan hipotesis, dan membuat kesimpulan yang berdasarkan pada pemahaman yang kuat tentang subjek yang sedang dipelajari.

### **1. Efektivitas Organisasi**

Konsep efektivitas sebenarnya merupakan ide yang mencakup berbagai faktor, baik internal maupun eksternal dalam suatu organisasi. Para ahli belum sepakat secara keseluruhan terkait konsep ini karena adanya perbedaan pandangan yang muncul dari berbagai disiplin ilmu. Oleh karena itu, metode pengukuran efektivitas dapat bervariasi sesuai dengan sudut pandang disiplin ilmu yang digunakan oleh ahli atau peneliti. Meskipun demikian, banyak di antara mereka yang telah mengemukakan cara dan konsep dalam mengukur efektivitas.

Menurut Muhammad et al., (2011) mendefinisikan efektivitas organisasi adalah keadaan atau kondisi tentang bagaimana suatu organisasi dapat mencapai hasil dan tujuan dari organisasi tersebut. Sedangkan Griffin (2003) mengatakan bahwa efektivitas organisasi berfokus pada sejauh mana organisasi dapat memperoleh sumber-sumber daya yang diperlukan. Griffin juga mengatakan juga efektivitas organisasi mensyaratkan bahwa organisasi harus melakukan pekerjaan dengan baik dalam pengadaan sumber daya, mengelolanya dengan tepat, mencapai tujuan perusahaan, dan memuaskan konstituentinya.

Menurut Ach. Mohyi (2022) Keefektifitasan Organisasi merupakan tingkat ketepatan suatu organisasi dalam mencapai tujuan (sasaran) atau sesuatu yang diinginkan dengan aktivitasnya memanfaatkan sumberdaya yang ada. Keefektifitasan juga dapat didefinisikan sejauh mana suatu organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya. Tangkilisan (2005) menyatakan efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas

diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya bahwa efektivitas dapat dilihat melalui pencapaian hasil yang kemudian disesuaikan dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Sedangkan Handayadiningrat (1992) mengemukakan bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **a) Pengukuran Efektivitas Organisasi**

Penilaian keefektifan suatu organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa pendapat ahli sebagai pisau untuk mengetahui apakah organisasi tersebut telah mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya atau tidak.

Efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya. Tetapi pengukuran efektifitas organisasi bukanlah suatu hal yang sederhana. Berbagai pendekatan dalam pengukuran efektifitas organisasi dapat dilihat dari pendapat Matini & Lubis (2017) yaitu :

- 1 Pendekatan sasaran (*goal approach*) Pengukuran sasaran dalam pengukuran efektifitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut. Dengan demikian pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana organisasi berhasil merealisasi sasaran yang hendak dicapainya.

2 Pendekatan sumber (*system resource approach*) Pendekatan sumber mengukur efektifitas melalui keberhasilan organisasi dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkannya. Organisasi harus dapat memperoleh berbagai macam sumber yang dibutuhkannya dan juga untuk memelihara keandalan sistem organisasi agar bisa menjadi efektif.

3 Pendekatan proses (*internal process approach*) Pendekatan proses menganggap efektifitas sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan dari organisasi internal. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan organisasi dan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan organisasi. Pendekatan proses umumnya digunakan oleh penganut pendekatan non-klasik (*human relations*) dalam teori organisasi yang terutama meneliti hubungan antara efektifitas dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

Tangkilisan (2005) mengemukakan empat kriteria dalam pengukuran efektifitas organisasi, yaitu:

1. Kejelasan tujuan yang dicapai
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan
3. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap
4. Perencanaan yang matang

#### **b) Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi**

Menurut Ach. Mohyi (2022) efektivitas suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, Dimana faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan kedalam faktor *intern* dan *ekstern* organisasi, seperti :

1 Struktur Organisasi dan teknologi yang digunakan

Struktur organisasi dan teknologi berpengaruh terhadap efektif tidaknya suatu organisasi, yaitu tepat tidaknya susunan/struktur organisasi dan penggunaan teknologinya, dihubungkan dengan tujuan, besarnya organisasi, jumlah dan kualitas personel (karyawan) serta fasilitas yang ada. Penggunaan teknologi dan struktur organisasi yang tepat serta sesuai dengan hal-hal tersebut diatas dapat mendukung efektivitasnya suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

2 Kualitas dan perilaku sumberdaya manusianya

Kualitas dan perilaku sumberdaya manusia (karyawan) yang dimiliki oleh suatu organisasi akan berpengaruh terhadap efektifnya organisasi tersebut. Makin baik kualitas tenaga kerjanya dan makin kompak, bersemangat serta bergairah dalam bekerja, maka efektivitas organisasinya akan cenderung meningkat

3 Budaya yang ada dalam organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan perilaku sumberdaya manusia, karena menyangkut sistem nilai, norma, atau aturan yang ada dalam organisasi. Norma, nilai dan aturan yang ada tersebut mengikat dan mengarahkan perilaku manusia sehingga perilaku karyawan tersebut mengarahkan pada pencapaian tujuan organisasi

4 Kebijakan dan praktek manajemen

Makin tepat setiap kebijakan yang diambil dan makin baik praktek atau aktivitas manajemen, maka akan makin efektif suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya

5 Perilaku dan lingkungan luar (*ekstern*) organisasi

Lingkungan luar organisasi meliputi keadaan perekonomian, kebijakan pemerintah, politik, sosial budaya, konsumen, supplier, dll.

### **c) Indikator Efektivitas Organisasi**

Tangkilisan (2005) mengemukakan empat indikator dalam efektivitas organisasi, yaitu:

1. Kejelasan tujuan yang dicapai
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan
3. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap
4. Perencanaan yang matang

## **2. Motivasi**

Menurut Mitchell (1997) motivasi atau dorongan adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu dalam mencapai suatu tujuan. Chukwuma (2014) motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Sedangkan menurut Hasibuan (2014) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Adapun Uno (2010) menyatakan “Motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkah laku”. Sedarmayanti (2013) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat kemampuan untuk mencapai tujuannya.

Dari pengertian motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan, inspirasi yang dapat memberikan semangat atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi merupakan suatu kekuatan yang ada dalam diri manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan kekuatan dari luar, yang dimana pada intinya dapat

mempengaruhi dirinya sendiri secara positif atau negatif tergantung pada situasi atau kondisi yang dihadapi.

#### **a) Teori Motivasi**

Veithzal Rivai Zainal dkk (2015) Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut :

##### **1. Teori Dua Faktor Herzberg**

Teori ini berdasarkan interview yang telah dilakukan oleh Herzberg. Penelitian yang dilakukan dengan menginterview sejumlah orang. Herzberg tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah :

###### **a. Hygiene Faktor**

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan.

###### **b. Satisfier Faktor**

Merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

##### **2. Teori Motivasi Kebutuhan Maslow**

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari :

a. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.

- b. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- d. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

### 3. Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang berargumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti, yaitu :

#### a. *Existence* (eksistensi)

Kebutuhan akan eksistensi, yaitu kebutuhan yang dipenuhi oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara dan istirahat. Kebutuhan mencakup butir-butir Maslow yang dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

#### b. *Relatedness* (keterhubungan)

Kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak yang lain, yaitu kebutuhan yang dipenuhi oleh hubungan sosial dan hubungan antarpribadi yang bermanfaat. Kebutuhan sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow.

#### c. *Growth* (pertumbuhan)

Pertumbuhan merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan keahlian, kreatif dan produktif. Kebutuhan Maslow yang tercakup pada kebutuhan aktualisasi diri.

## **b) Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Sutrisno (2011) Motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

- 1 Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:
  - a. Keinginan untuk dapat hidup
  - b. Keinginan untuk dapat memiliki
  - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
  - e. Keinginan untuk berkuasa
- 2 Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:
  - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - b. Kompensasi yang memadai
  - c. Supervisi yang baik
  - d. Adanya jaminan pekerjaan
  - e. Status dan tanggung jawab
  - f. Peraturan yang fleksibel

Adapun menurut Hasibuan (2014) beberapa faktor dari motivasi antara lain:

- 1 Tanggung jawab,
- 2 Pekerjaan itu sendiri,
- 3 Penghargaan,
- 4 Serta pengembangan dan kemajuan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor ini dapat muncul dalam diri seseorang maupun dari luar diri .

#### **d) Indikator Motivasi**

Beberapa indikator dalam teori kebutuhan yang disampaikan Mitchell (1997), yaitu sebagai berikut :

a. Intesitas

Intesitas dalam motivasi mengacu pada seberapa besar usaha atau energi yang dikeluarkan seseorang untuk mencapai suatu tujuannya

b. Arah/tujuan

Merujuk pada sasaran atau hasil yang ingin dicapai oleh seseorang melalui usaha dan tindakan mereka

c. Ketekunan

Ketekunan dalam motivasi mengacu pada kemampuan seseorang untuk terus berusaha mencapai tujuan meskipun menghadapi rintangan, kesulitan, atau kegagalan.

### **3. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional menginspirasi bawahan untuk mencapai standar yang diharapkan dengan meningkatkan nilai tugas, mendorong pengorbanan demi kepentingan organisasi, dan meningkatkan kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi. Gary Yukl (2005) Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi melalui perubahan positif dan inovasi. Dengan kepemimpinan tranformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Setiawan dan Muhith (2013) gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana gaya dari pemimpin dan pengikut akan saling memotivasi spirit dalam organisasi.

Menurut Yukl (2009) menyatakan bahwa dengan kepemimpinan transformasional dapat menjadi pemacu bagi bawahan agar lebih setia dan

hormat terhadap pemimpin dan bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari diharapkan. Bass dan Avolio (1993) menjabarkan indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu: kharisma (idealized influence), motivasi inspirasi (motivational inspiration), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan konsiderasi individual (individualized consideration).

Berdasarkan penjelasan tersebut, bahwa indikator yang dikemukakan oleh Robbins (2007), cenderung pada strategi dari pemimpin, seperti menanamkan visi dan misi, sedangkan Bass dan Avolio (1993), membagi ke empat indikator berdasarkan pada sikap alamiah dari seorang pemimpin. Robbins membagi indikator kepemimpinan transformasional (2007) yaitu: visi dan misi, mengkomunikasikan harapan tinggi, mendorong intelegensi, dan memberikan perhatian pribadi.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk menstimuli, menginspirasi dan memotivasi bawahan agar mencapai atau melebihi hasil yang telah ditetapkan.

#### **a) Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Emron Edison et al. (2016) ada beberapa karakteristik pemimpin transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
3. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.

4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

**b) Indikator gaya kepemimpinan transformasional**

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Gary Yukl (2005) yang terdiri dari empat poin, diantaranya:

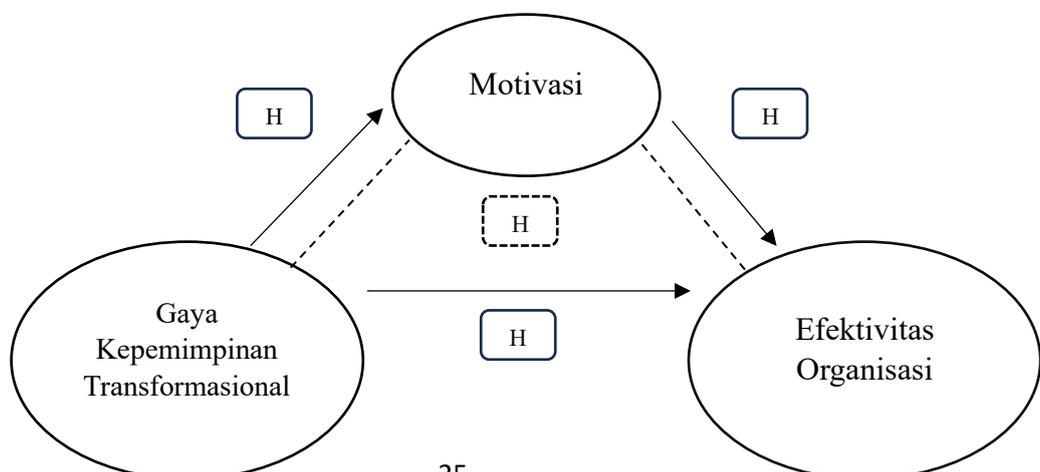
1. Pengaruh Idealisme atau karisma, dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.
2. Motivasi Inspiratif, menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.
3. Stimulasi Intelektual, menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

- Perhatian yang Individual, menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

### C. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir merupakan suatu representasi visual yang memberikan gambaran mengenai pola interaksi antar variable. Fungsinya tidak hanya sebagai panduan visual, tetapi juga sebagai alat bantu bagi peneliti untuk mengukur pengaruh dan keterkaitan antar variable dalam penelitian ini. Dalam konteks ini, variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berperan sebagai variabel independent, sementara variabel Efektivitas Organisasi (Y) berperan sebagai variabel dependen, dan Motivasi (Z) sebagai variabel mediasi karena memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme dibalik efek kepemimpinan transformasional pada efektivitas organisasi, memungkinkan intervensi yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan efektivitas organisasi (Y) melalui motivasi (Z) adalah salah satu yang kompleks namun saling memperkuat, Dimana pemimpin yang inspiratif dan suportif dapat membangkitkan motivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang baik, yang pada akhirnya meningkatkan keseluruhan efektivitas organisasi.

Gambar 2.1 Kerangka Pikir



Keterangan:

————— : pengaruh langsung

----- : pengaruh mediasi

○ : variabel terukur

#### D. Perumusan Hipotesis

Dalam penelitian ini hipotesis dibangun sebagai berikut:

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Efektivitas Organisasi

Penelitian terdahulu telah menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi (Raja & Palanichamy, 2012). Yang artinya efektivitas organisasi semakin baik karena didorong oleh pemimpin yang cenderung bergaya kepemimpinan transformasional dan pemimpin memotivasi inspirasi para bawahan agar organisasi semakin efektif (Husni, 2020). Penelitian ini juga didukung dengan (Mikaeili et al., 2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja organisasi yang efektif dan efisien. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1:** Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Efektivitas Organisasi

2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Penelitian terdahulu menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Chintya et al., 2021). Pimpinan dapat dibanggakan, dapat dipercaya, memiliki rasa hormat, memberikan contoh agar karyawan loyal pada organisasi, mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya, layak sebagai figur yang patut diteladani, mendorong karyawan untuk lebih kreatif, menyampaikan ide-ide kepada karyawan dalam menyelesaikan

pekerjaan, memiliki perhatian yang baik terhadap karyawan dan memberikan penghargaan secara langsung kepada karyawan yang berprestasi (Firman., 2021). Hal ini terbukti adanya pemberian dukungan dari pemimpin yang transformasional, seperti pemberian motivasi inspirasional, yang diwujudkan dalam bentuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin dengan standar kerja yang tinggi, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri ternyata mampu membangkitkan semangat kerja pengikutnya. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2:** Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Motivasi

3) Pengaruh Motivasi terhadap Efektivitas Organisasi

Penelitian terdahulu menemukan hasil bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi (Sadarusman, 2004). Hal tersebut menunjukkan bahwa apabila pegawai diberikan suatu kebebasan dalam melakukan semua pekerjaan serta berbagi pengetahuan, keterampilan, dan mempunyai rasa percaya diri yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, sehingga efektivitas organisasi berjalan lancar dan pihak atasan memberikan otoritas kepada karyawan dalam pekerjaannya (Nurul et al., 2021). Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3:** Motivasi berpengaruh terhadap Efektivitas Organisasi

4) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Efektivitas Organisasi melalui Motivasi

Pada penelitian terdahulu terdapat hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi melalui pengambilan keputusan (Ita Lizawati, 2015). Pada penelitian ini membuktikan bahwa adanya pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi dan juga pengaruh tidak langsung variabel yang dimediasi oleh pengambilan keputusan. Dengan

adanya penelitian terdahulu pada penelitian (Syukur et al, 2021) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Selain itu juga terdapat penelitian (Reva, 2012) menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H:4** Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Efektivitas Organisasi melalui Motivasi.

