

BAB II

KAJIAN TEORITIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mempengaruhi bawahannya agar berkomitmen mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya mengandalkan kekuasaan formal, tetapi juga menggunakan pengaruh personal dan visi jangka panjang untuk menumbuhkan semangat kerja serta mengubah pola pikir bawahan ke arah yang lebih positif.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, serta memberikan motivasi bagi karyawan agar bersedia bekerja dengan penuh tanggung jawab dan semangat (16). Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai inspirator yang mampu menumbuhkan komitmen dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sementara itu, Raflianto dan Laily menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada upaya menciptakan perubahan nilai dan perilaku kerja bawahan melalui keteladanan, inspirasi, serta dukungan emosional (26). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kinerja individu maupun tim, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Satria mengemukakan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengendali, melainkan juga sebagai mentor yang mengembangkan potensi bawahan sehingga mereka mampu

berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (27). Pemimpin tipe ini berupaya membangun hubungan yang bersifat memberdayakan, di mana setiap individu merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin transformasional juga mampu menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen kerja dengan cara memberikan makna lebih dalam terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan (28).

kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan karena gaya ini menumbuhkan rasa percaya diri, loyalitas, dan semangat kerja yang tinggi (17). Pemimpin transformasional juga dianggap efektif dalam menciptakan suasana kerja yang terbuka, mendorong ide-ide inovatif, serta membangun hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan transformasional sendiri berakar pada Teori Kepemimpinan Transformasional yang dikembangkan oleh Bass, yang merupakan penyempurnaan dari konsep kepemimpinan karismatik. Bass menekankan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga berupaya mengubah sistem nilai dan motivasi bawahan agar mereka memiliki visi dan semangat yang sama dengan organisasi. Teori ini melihat bahwa perubahan perilaku dan moralitas dalam organisasi terjadi ketika pemimpin mampu menginspirasi dan memfasilitasi pengembangan diri pengikutnya.

Beberapa penelitian terbaru memperkuat pandangan tersebut. Misalnya, Sulistiawati dan Yudianto menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas kerja dan kedisiplinan karyawan (18). Temuan serupa diungkapkan oleh Aditama et al. (29) dan Surya dan Setyawati (28), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat

menciptakan hubungan kerja yang lebih positif serta menumbuhkan rasa percaya antara pimpinan dan pegawai.

Berdasarkan berbagai penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun budaya kerja yang adaptif dan produktif. Pemimpin dengan gaya ini mampu mendorong perubahan perilaku melalui keteladanan, komunikasi yang inspiratif, dan perhatian terhadap kebutuhan individu bawahan.

Menurut Bass dan Avolio (15) yang juga digunakan dalam penelitian-penelitian terbaru seperti Miharja dan Ruhkviyanti (30) serta Pangestuti dan Sari (31), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat indikator utama, yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Dimensi ini menggambarkan kemampuan pemimpin menjadi panutan yang dihormati, dipercaya, dan dikagumi oleh bawahannya. Pemimpin menunjukkan integritas, konsistensi, serta komitmen terhadap nilai-nilai moral organisasi. Dengan menjadi teladan, pemimpin membangun kepercayaan dan loyalitas yang kuat di antara anggota tim.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Pemimpin mampu mengomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas dan menggugah semangat kerja karyawan. Melalui kata-kata dan tindakan yang penuh makna, pemimpin menumbuhkan optimisme, antusiasme, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, mempertanyakan cara kerja lama, serta mencari solusi inovatif terhadap permasalahan pekerjaan. Dengan memberikan ruang bagi pemikiran baru, pemimpin membantu

pengembangan intelektual karyawan dan meningkatkan kemampuan analisis mereka.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Pemimpin memberikan perhatian secara personal terhadap kebutuhan, potensi, dan pengembangan karier setiap karyawan. Melalui komunikasi terbuka dan empati, pemimpin menciptakan hubungan kerja yang harmonis serta meningkatkan motivasi intrinsik bawahan.

Dengan keempat indikator tersebut, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penggerak utama dalam meningkatkan motivasi, loyalitas, serta produktivitas pegawai. Miharja dan Ruhkviyanti (30) menegaskan bahwa kehadiran pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk bekerja bukan semata karena kewajiban, melainkan karena kesadaran dan komitmen terhadap keberhasilan organisasi.

Jufrizen & Lubis (32) menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif dibentuk oleh empat faktor utama yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pembentukan karakter dan peningkatan kualitas sumber daya manusia di dalamnya. Pemimpin transformasional bertindak sebagai katalis perubahan yang mampu menumbuhkan semangat kolektif, memperkuat motivasi kerja, serta secara tidak langsung meningkatkan kinerja pegawai di berbagai sektor.

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang menentukan tingkat semangat, keterlibatan, dan kinerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya di organisasi. Secara konseptual, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal maupun

eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak mencapai tujuan tertentu.

Menurut Jufrizen & Hadi (33) Motivasi mencerminkan dorongan individu dalam melaksanakan pekerjaannya, yang dapat terbentuk melalui berbagai faktor seperti imbalan yang layak, perhatian dan kepedulian dari atasan, peluang pengembangan karier yang memadai, kondisi kerja yang nyaman, serta hubungan yang suportif dengan rekan kerja dan aspek lainnya. Dalam konteks organisasi, motivasi menjadi unsur yang menentukan apakah seorang pegawai mampu bekerja dengan penuh komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Motivasi kerja menggambarkan keinginan seseorang untuk mengerahkan seluruh kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya demi memperoleh hasil terbaik, baik karena dorongan dari dalam dirinya (*intrinsik*) maupun dari luar (*ekstrinsik*) (16). Sejalan dengan itu, Raflianto dan Laily (26) menegaskan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif, karena individu yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat, ketekunan, dan loyalitas terhadap organisasi.

Motivasi tidak hanya dipandang sebagai dorongan psikologis, tetapi juga sebagai bentuk energi yang muncul dari keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja dan penghargaan yang diharapkan (27). Oleh karena itu, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana pimpinan mampu menumbuhkan motivasi yang positif dalam diri pegawainya.

Beberapa peneliti menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg sebagai dasar untuk mengukur motivasi kerja. Teori ini membedakan dua kelompok faktor yang memengaruhi semangat kerja, yaitu:

1. Faktor motivator (*intrinsik*): mencakup aspek-aspek seperti prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan diri. Faktor ini

berhubungan langsung dengan kepuasan kerja dan mendorong individu untuk berprestasi.

2. Faktor higienis (*ekstrinsik*): meliputi gaji, kondisi kerja, hubungan antar rekan, serta kebijakan organisasi. Faktor ini tidak selalu meningkatkan motivasi, tetapi ketiadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan.

Penelitian Baan et al. (34) dan Ferina & Sudiana (17) juga menunjukkan bahwa indikator motivasi kerja dapat dilihat dari semangat kerja, tanggung jawab, ketekunan, rasa puas terhadap hasil kerja, serta keinginan untuk berprestasi. Semakin tinggi tingkat motivasi tersebut, semakin besar pula kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Saleh dan Utomo (50) terdapat lima indikator utama yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu :

1. Tanggung jawab : Kewajiban individu dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan dengan penuh komitmen serta kesadaran untuk mencapai hasil yang diharapkan.
2. Prestasi : Hasil kerja atau pencapaian yang diperoleh seseorang berdasarkan usaha, kemampuan, dan kinerja dalam melaksanakan tugas.
3. Pengakuan : Bentuk penghargaan atau apresiasi yang diberikan kepada individu atas kontribusi, kinerja, atau pencapaian yang telah dilakukan.
4. Pengembangan diri : Upaya individu untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan guna menunjang kinerja dan kemajuan karier.
5. Kondisi kerja : Lingkungan dan situasi tempat kerja yang mencakup aspek fisik maupun nonfisik yang dapat memengaruhi kenyamanan, keamanan, dan kinerja pegawai.

Dahrani dan Sohiron (49) Selain teori Herzberg, Teori Kebutuhan Maslow dan Teori Harapan Vroom juga sering digunakan sebagai landasan untuk memahami motivasi kerja. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih baik apabila kebutuhan tersebut terpenuhi. Sementara Vroom menekankan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh tiga aspek utama, yaitu harapan (*expectancy*), hubungan hasil-usaha (*instrumentality*), dan nilai hasil (*valence*). Dengan kata lain, pegawai akan termotivasi jika mereka percaya bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan memberikan imbalan sesuai harapan (35).

Motivasi kerja berkaitan erat dengan kinerja karena motivasi berperan sebagai penggerak utama yang menentukan seberapa besar upaya yang dilakukan individu dalam melaksanakan tugasnya. Martha (36) menjelaskan bahwa motivasi merupakan variabel mediasi penting antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai; semakin tinggi motivasi yang diberikan pemimpin, semakin meningkat pula hasil kerja karyawan. Hal senada juga dikemukakan oleh Sulistiawati & Yudianto (18) bahwa motivasi menjadi penghubung yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan kinerja, karena pegawai yang merasa dihargai dan didukung akan bekerja dengan antusias.

Hasil penelitian Aditama (29) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi menunjukkan inisiatif, tanggung jawab, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan hasil yang optimal. Pangestuti & Sari (31) juga menambahkan bahwa motivasi kerja yang terarah mampu meningkatkan kedisiplinan

dan produktivitas, terutama ketika dipadukan dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif.

Apriansyah (37) menemukan bahwa motivasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Dengan demikian, motivasi berfungsi sebagai faktor penguat (*amplifier*) yang membuat karyawan lebih tangguh menghadapi tekanan kerja dan tetap berfokus pada pencapaian target.

Miharja & Ruhkviyanti (30) menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan katalisator penting dalam membentuk budaya kerja yang positif. Individu yang termotivasi memiliki rasa tanggung jawab yang kuat, mengutamakan manajemen waktu, dan fokus pada pencapaian hasil. Ardhani (38) menegaskan bahwa motivasi kerja yang terjaga secara konsisten mampu memperkuat komitmen organisasi, memperbaiki perilaku kerja, dan mendorong pencapaian kinerja di atas standar.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan eksternal. Agustini dan Dewi (39) menjelaskan bahwa faktor internal mencakup aspek-aspek seperti usia, kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan individu, kebutuhan, kondisi kelelahan maupun kebosanan, serta tingkat kepuasan kerja. Sementara itu, faktor eksternal meliputi lingkungan kerja yang mendukung dan menyenangkan, pemberian kompensasi yang memadai, supervisi yang efektif, adanya penghargaan terhadap prestasi, status dan tanggung jawab yang jelas, peraturan yang diterapkan, serta budaya organisasi yang terbentuk. Keseluruhan faktor tersebut saling berinteraksi dalam membentuk tingkat motivasi kerja seseorang dalam organisasi.

Timbulnya motivasi dalam diri karyawan dapat memberikan berbagai dampak positif bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi

cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik serta merasakan kepuasan kerja yang meningkat. Keberhasilan mereka dalam pencapaian tugas sering kali mendorong semangat rekan kerja lainnya sehingga membentuk budaya perusahaan yang lebih produktif dan penuh motivasi.

Selain itu, karyawan yang termotivasi juga lebih aktif dalam proses pengambilan keputusan, karena mereka memiliki dorongan untuk memberikan masukan terkait kebutuhan maupun kemampuan tim tanpa harus menunggu instruksi langsung dari atasan. Motivasi yang kuat juga berperan dalam mempermudah pelaksanaan deskripsi pekerjaan, di mana karyawan dapat menjalankan tugas secara lebih tepat sesuai keterampilan yang dimiliki, sehingga penting bagi manajemen untuk memastikan kesesuaian antara pekerjaan dan kompetensi. Di sisi lain, perusahaan dapat mempertahankan motivasi karyawan melalui pemberian gaji dan benefit yang layak, yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan dan pemenuhan kebutuhan. Terakhir, budaya perusahaan yang positif, ramah, dan mendukung karyawan menjadi faktor penting yang dapat memperkuat motivasi kerja secara berkelanjutan.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu kerja. Kinerja mencerminkan sejauh mana seorang pegawai mampu menjalankan tugasnya secara efektif sesuai dengan standar organisasi.

Kinerja karyawan adalah pencapaian hasil kerja yang diperoleh individu dalam organisasi berdasarkan kemampuan, pengetahuan, dan tingkat usaha yang dilakukan dalam melaksanakan tugas (16). Kinerja tidak hanya diukur dari output pekerjaan,

melainkan juga dari perilaku kerja seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan komitmen terhadap organisasi (26).

Dalam pandangan Baan (34), kinerja merupakan wujud kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, di mana hasil kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, serta kondisi lingkungan kerja. Ferina dan Sudiana (17) menambahkan bahwa kinerja pegawai yang optimal merupakan kombinasi dari kemampuan teknis, motivasi psikologis, dan dukungan manajerial yang konsisten.

Dengan demikian, secara konseptual kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja individu yang ditunjukkan melalui perilaku, kemampuan, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja umumnya diukur melalui dimensi dan indikator yang menggambarkan seberapa baik pegawai menjalankan pekerjaannya. Menurut Satria (27) dan Surya dan Setyawati (28), kinerja dapat dilihat dari berbagai aspek, antara lain hasil kerja, efektivitas pelaksanaan tugas, ketepatan waktu, dan kemampuan beradaptasi dengan situasi kerja.

Berdasarkan kajian dari beberapa penelitian seperti Sumarno (35) serta Aditama (29) indikator utama yang sering digunakan dalam mengukur kinerja pegawai meliputi:

1. Kualitas kerja, yakni tingkat ketelitian, ketepatan, dan kesesuaian hasil dengan standar organisasi.
2. Kuantitas kerja, yaitu jumlah hasil kerja yang dicapai dalam jangka waktu tertentu.
3. Ketepatan waktu, mencakup kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat yang ditetapkan.

4. Efektivitas, yakni kemampuan menggunakan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil terbaik.
5. Kerja sama, menggambarkan kemampuan pegawai berkolaborasi dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama.
6. Tanggung jawab, yaitu kesadaran pegawai dalam menjalankan tugas dengan integritas dan komitmen.

Sementara itu, Sulistiawati dan Yudianto (18) menyatakan bahwa indikator-indikator tersebut dapat disesuaikan dengan karakteristik organisasi, namun keseluruhannya tetap berfokus pada bagaimana kontribusi individu memengaruhi produktivitas dan kinerja keseluruhan tim.

Terdapat beberapa teori yang dapat dijadikan dasar dalam memahami konsep kinerja pegawai. Salah satunya adalah Teori Manajemen Kinerja yang dikemukakan oleh Armstrong dalam Martha (36), yang menegaskan bahwa kinerja adalah hasil sinergi antara kemampuan individu, motivasi, dan dukungan organisasi. Teori ini menekankan pentingnya keseimbangan antara faktor internal (seperti kompetensi dan motivasi) dan faktor eksternal (seperti kepemimpinan dan sistem penghargaan) dalam menentukan hasil kerja.

Selain itu, Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Vroom juga sering digunakan untuk menjelaskan hubungan antara motivasi dan kinerja. Menurut teori ini, individu akan bekerja lebih keras apabila mereka percaya bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan kinerja tinggi dan memperoleh imbalan sesuai harapan (38). Dalam konteks organisasi, teori ini relevan karena kinerja pegawai banyak dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan dan penghargaan yang diterima.

Yani (28) serta Miharja dan Ruhkviyanti (30) juga menegaskan bahwa teori kepemimpinan transformasional berperan besar dalam membentuk perilaku kerja

yang berorientasi pada peningkatan kinerja. Pemimpin transformasional mendorong pegawai untuk bekerja melebihi ekspektasi dengan cara menanamkan makna, visi, dan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan.

Dengan demikian, teori-teori tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil interaksi antara faktor personal (kemampuan dan motivasi), faktor kontekstual (lingkungan kerja dan kepemimpinan), serta faktor sistemik (kebijakan dan penghargaan organisasi).

Hasil penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak dapat dipisahkan dari pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional mampu menumbuhkan motivasi intrinsik, membangun rasa percaya diri, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan prestasi.

Sebagaimana ditemukan oleh Pangestuti dan Sari (31), kinerja personel meningkat signifikan ketika kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berjalan seimbang. Temuan serupa dikemukakan oleh Apriansyah (37) yang menjelaskan bahwa kombinasi antara motivasi yang tinggi dan dukungan pemimpin inspiratif mampu meningkatkan efektivitas kerja serta tanggung jawab individu dalam organisasi.

Penelitian lain oleh Baan (34) dan Ferina dan Suidiana (17) memperkuat pandangan bahwa kinerja bukan hanya hasil dari kemampuan teknis, melainkan juga hasil dari dorongan motivasional yang ditumbuhkan oleh gaya kepemimpinan yang partisipatif dan visioner.

Adapun faktor – faktor dari kinerja pegawai yaitu, faktor personal ialah aspek yang melekat pada diri individu yang memengaruhi perilakunya. Faktor personal meliputi kemampuan, komitmen, pengetahuann, motivasi, skill yang dimiliki seorang

individu. Faktor Kepemimpinan, peran seorang pemimpin adalah mampu untuk memnuhi perannya dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin harus mengenali potensi dalam dirinya dan menggunakannya dalam organisasi. Faktor Teknologi, teknologi yang semakin berkembang dapat membantu seseorang dalam melakukan pekerjaannya, sehingga pekerjaan dapat dilakukan lebih cepat dan lebih efisien. Faktor Pendidikan, pendidikan merupakan hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum maupun pemahaman.

Kinerja pegawai memiliki sejumlah dampak penting bagi organisasi. Kinerja yang optimal dapat mendorong organisasi berkembang secara pesat melalui perubahan yang terencana, pembaruan, serta modernisasi yang mampu meningkatkan kualitas dan mutu organisasi secara berkelanjutan. Selain itu, kinerja yang baik juga memungkinkan organisasi mencapai tujuan yang telah direncanakan secara tepat sasaran melalui proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya yang efektif. Lebih lanjut, kinerja pegawai yang tinggi berkontribusi pada kemampuan organisasi dalam meminimalkan risiko melalui pengambilan keputusan yang tepat untuk mencegah potensi kerugian. Di samping itu, kinerja yang baik turut memperkuat kekompakan antar anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan secara serius demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan manifestasi dari sinergi antara kepemimpinan transformasional yang inspiratif dan motivasi kerja yang kuat, di mana kedua faktor tersebut berperan dalam meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan kualitas hasil kerja individu dalam organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

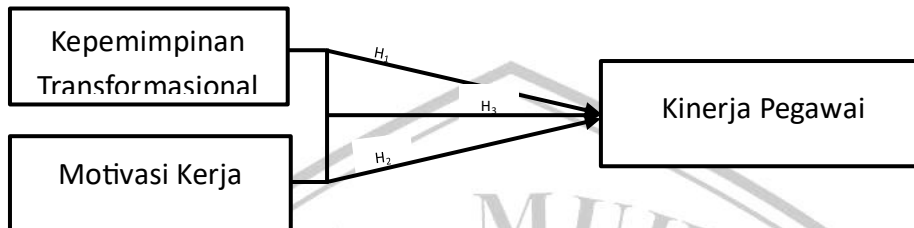
NO	Nama, Judul & Tahun	Tujuan Penelitian	Temuan Kunci	Persamaan	Perbedaan
----	---------------------	-------------------	--------------	-----------	-----------

1.	Perkasa, D. H., & Satria, B. (2020). <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT ISS Indonesia Mall Matahari Daan Mogot.</i>	Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT ISS Indonesia.	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial.	Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	Objek penelitian adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat, bukan perusahaan swasta. Fokus pada pelayanan publik dan data fenomena (IKM & IKU).
2.	Satria, B. (2021). <i>Peran Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. XYZ.</i>	Menganalisis sejauh mana kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan pada PT. XYZ.	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.	Variabel yang digunakan sama dan sama-sama menggunakan metode kuantitatif	Konteks penelitian berbeda: penelitian Anda pada birokrasi pemerintah, bukan perusahaan profit. Menggunakan teori motivasi Herzberg, sedangkan penelitian terdahulu tidak menekankan teori tersebut.
3.	Raflianto, Z. F., & Laily, N. (2020). <i>Pengaruh Kepemimpinan</i>	Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan	Kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh	Variabel dan metode serupa	Meskipun sama-sama instansi pemerintah, objek peneliti lebih spesifik pada instansi

	<i>Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada BNN Kota Surabaya).</i>	motivasi terhadap kinerja pegawai di BNN Kota Surabaya.	signifikan terhadap kinerja pegawai.		pendidikan daerah. peneliti disertai analisis fenomena kinerja berbasis data IKM 2025 yang tidak ada pada penelitian sebelumnya.
4.	Baan, I., Pongtuluran, A. K., & Kannapadang, D. (2024). <i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.</i>	Menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan.	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional & motivasi	Penelitian terdahulu fokus pada perusahaan, bukan sektor pendidikan publik. peneliti menambahkan urgensi <i>research gap</i> dari inkonsistensi hasil penelitian lain.
5.	Ferina, N., & Sudiana, K. (2024). <i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia</i>	Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama menguji pengaruh kedua variabel secara parsial dan simultan	Objek penelitian 100% berbeda (instansi pemerintah), sehingga dinamika kinerja dan motivasi tidak sama. •peneliti menggunakan indikator kinerja yang lebih luas: kualitas, kuantitas, waktu,

	<i>Cilaki Bandung.</i>	Cilaki Bandung.			kerja sama, dan tanggung jawab.
--	------------------------	-----------------	--	--	---------------------------------

2.3 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

2.4 Penurunan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan menumbuhkan rasa memiliki di antara para pegawainya. Pemimpin dengan karakter transformasional biasanya mampu mendorong perubahan positif, meningkatkan semangat kerja, dan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

Yani (40) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena pemimpin mampu menanamkan nilai-nilai dan visi bersama yang memacu semangat bawahan. Penelitian Perkasa dan Satria (16) juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat membentuk hubungan kerja yang lebih bermakna sehingga pegawai terdorong untuk bekerja secara optimal. Hasil serupa ditemukan oleh Pangestuti dan Sari (31) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan memberi teladan positif berkontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas kerja dan hasil kinerja. Berdasarkan uraian teoritis dan temuan empiris tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pgeawai

Motivasi kerja merupakan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu. Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung bekerja lebih tekun, berinisiatif, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya. Menurut teori harapan (*expectancy theory*) yang dikemukakan oleh Vroom dalam Ardhani (38), seseorang akan menunjukkan kinerja terbaik apabila ia yakin bahwa upayanya akan menghasilkan kinerja yang diakui dan dihargai secara proporsional.

Raflianto dan Laily (26) mengemukakan bahwa motivasi yang baik meningkatkan semangat dan kedisiplinan dalam bekerja, sehingga berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Sementara itu, Ferina dan Sudiana (17) menjelaskan bahwa pegawai yang merasa kebutuhan dan pencapaian pribadinya dihargai oleh organisasi akan menunjukkan hasil kerja yang lebih optimal. Penelitian Sumarno (35) juga memperkuat bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor psikologis dominan yang berkontribusi terhadap keberhasilan individu dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Dengan demikian, secara teoritis dan empiris dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh bagaimana pemimpin mengarahkan dan memotivasi bawahannya. Kepemimpinan transformasional yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

peningkatan motivasi pegawai, sehingga berdampak pada kinerja yang lebih baik. Baan (34) menemukan bahwa ketika pemimpin berhasil membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, serta memberi perhatian terhadap kebutuhan bawahan, pegawai akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil kerja maksimal.

Aditama (29) menegaskan bahwa motivasi dan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan sinergis terhadap peningkatan kinerja pegawai di mana pemimpin berperan sebagai penggerak utama yang menyalurkan energi motivasional kepada bawahannya. Hal serupa diungkapkan oleh Ardhani (38) yang menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang kuat menghasilkan peningkatan efektivitas kerja, produktivitas, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian empiris tersebut, maka hipotesis ketiga dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₃: Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.