BAB II

TINJAUAN TEORI

A. Landasan teori

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan faktor kunci di dalam organisasi perusahaan. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu membawa organisasi yang dipimpinnya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan mencapai kepuasan masyarakat yang optimal. Menurut Bass (1985) dalam Natsir (2004) kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan kepada bawahan. Bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan juga rasa hormat kepada atasan, serta mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu hal melebihi apa yang diharapkan.

Menurut McShane dan von Glinow (2010) dalam Wibowo (2017) indikator kepemimpinan transformasional adalah :

1. Membangun visi yang strategis.

Memastikan visi yang inspiratif, yang mampu menggerakkan diri pemimpin dan karyawan untuk melakukan tindakan

2. Mengelola penyampaian visi.

Perlunya penyampaian dan memahami visi, jika karyawan tidak mamahami dan tidak peduli, semua akan sia-sia. Karena itulah sangat penting untuk mengelola penyampaian visi, supaya karyawan memliki pemahaman yang sama, keyakinan yang sama dan tujuan yang sama untuk kesuksesan bersama.

3. Memotivasi karyawan.

Memastikan karyawan memiliki motivasi yang kuat, motivasi tidak bisa dimiliki sendiri, tapi harus di salurkan ke semua karyawan supaya mereka memiliki motivasi untuk mencapai visi yang Anda tetapkan. Karena jika tidak, usaha akan sia-sia.

4. Kreatif dan Inovatif

Menjadi pemimpin transformasional berarti siap menjadi orang berbeda. Dan untuk itu Anda perlu menjadi kreatif dan inovatif. Ini tidak hanya berlaku untuk pemimpin tapi juga bagi karyawan. Kreatif dan inovatif ini penting, karena akan menjadikan diri dan organisasi berbeda dengan yang lain.

Menurut Davis (2017) terdapat beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu :

1. Para karyawan yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

2. Motivasi kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.. Menurut Gibson (2013) motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan untuk menimbulkan dan mengarahkan perilaku.

Menurut teory ERG indikator motivasi kerja sebagai berikut :

1. Keberadaan (E)

Eksistensi yang mengacu pada kebutuhan dasar kita untuk bertahan hidup sebagai manusia. Dalam kategori ini termasuk diantaranya makanan dan air, tempat tinggal, kesehatan yang baik, dan rasa aman.

2. Keterkaitan (R)

Keterkaitan mengacu pada kebutuhan kita untuk berhubungan dengan orang lain, yaitu, hubungan inter personal yang kita miliki.

Memiliki hubungan dan interaksi yang baik dengan manusia lain adalah kebutuhan kita semua, meskipun jelas, kebutuhan ini tidak sekuat kebutuhan dasar untuk bertahan hidup.

3. Pertumbuhan (G)

Pertumbuhan mengacu pada kebutuhan pengembangan pribadi, menjadi kreatif dan melakukan pekerjaan yang berarti. Pertumbuhan memungkinkan kita untuk mengeksplorasi potensi diri dalam lingkungan kita saat ini.

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

3. Kinerja Karyawan

Definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pleh seseorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Istilah kinerja berasal dari kata *job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2015) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dari definisi tersebut nampak bahwa kinerja karyawan merupakan peningkatan pencapaian kerja karyawan dalam persatuan periode waktu saat mengerjakan tugas atau pekerjaan yang diembannya. Jadi kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja (jumlah)

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja (mutu)

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efesiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya. Penggunaan sumberdaya sepertibiaya, waktu, usaha atau tenaga, untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan kegiatan

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan, suatu sikap dan perilaku seseorang yang menunjukan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Kejujuran

Kejujuran merupakan salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan. Kesesuaian sikap antara perkataan dan perbuatan yang sebenarnya

7. Kreativitas

Proses pemikiran yang melibatkan pemunculan gagasan baru

Wirawan (2009) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Faktor internal karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika dia berkembang. Faktor-faktor bawaan seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

2. Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana dirinya bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi antara lain visi, misi, dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman kerja.

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan atau situasi yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi antaralain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, serta kompetitor.

B. Penelitian Terdahulu

2.1 Tabel Penelitian terdahulu

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Sudi Kasus Pada PT. Pandawa. (Roy johan,2014)	-Gaya kepemimpinan transformasional -Motivasi -Kinerja karyawan	Analisis faktor, dan analisis jalur (path analysis).	Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Ada pengaruh positif signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan.
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT INTI Persero (Yusuf, 2021)	-Gaya kepemimpinan transformasional -Kinerja karyawan motivasi	Program SPSS	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhdap motivasi secara positif dan sinifikan. Gaya kepemimpinan transformasio al berpengaruh terhadap kinerja karyawan. secara positif dan sinifikan. motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan sinifikan
3.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara Witel Bekasi (Larasati dan gilang,2014)	-Motivasi kerja -Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. (Wahyu 2016)	-Gaya kepemimpinan transformasional -kompensasi -kinerja karyawan -motivasi kerja	Analisis SEM-PLS	Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Motivasi dapat

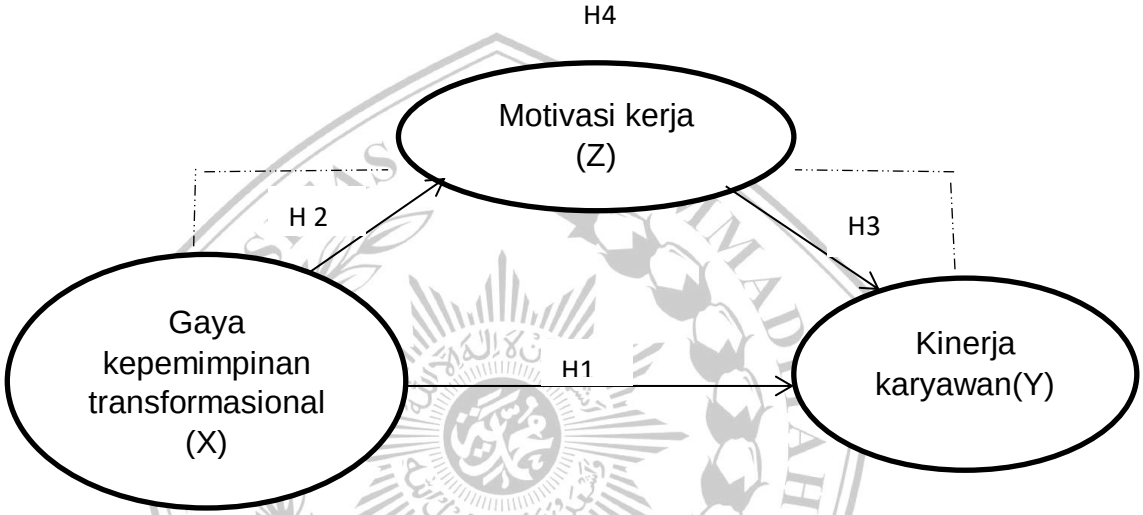
				memediasi gaya kepemimpinan transformasion al terhadap kinerja karyawan
5.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi, (Rizki et al., 2019)	-Gaya kepemimpinan. -kinerja karyawan. -Motivasi. -Disiplin kerja	Regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan, motivasi dan disiplin kerja juga memiliki pengaruh baik dan signifikan terhadap kinerja dan kepemimpinan gaya memiliki pengaruh terhadap kinerja melalui motivasi dan disiplin kerja
6.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. (Wandra et,al 2016)	-Gaya kepemimpinan -Motivasi kerja -Kinerja karyawan	Regresi Linier Berganda	Berpengaruh signifikan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan.
7.	*The Effect of Transformation al Leadership Style on Employee Performance with Motivation Moderation* (Finna et al., 2021)	*-Transformasional leadership* *-employee performance* *Motivation moderation*	SEM-PLS	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhdap motivasi secara positif dan sinifikan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan sinifikan. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Pegawai di perusahaan tambang batubara (Lee dan Hidayat, 2018)	-Gaya kepemimpinan transformasional -Motivasi intrinsik -Kinerja karyawan	SPSS	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari table diatas dapat dijadikan acuan dasar untuk menyelesaikan penelitian ini, selain itu penelitian yang akan dilaksanakan juga mempunyai persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu, persamaan pada penelitian ini adalah mengenai beberapa variabel penelitian. Sedangkan perbedaanya terdapat pada obejek penelitian, jumlah responden, dan alat analisis.

C. Kerangka pikir

Berdasarkan tinjauan Pustaka dan penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran dapat diatur seperti yang disajikan pada gambar berikut :

Gambar 2.1



Sumber : diolah oleh peneliti (2023)

Pada kerangka penelitian diatas untuk mengkorelasikan antara variabel x (gaya kepemimpinan transformasional) melalui motivasi untuk mendapatkan hasil kinerja yang maksimal. Sebagaimana motivasi yang menjadi variabel mediasi dapat juga diartikan motivasi sebagai suatu dorongan kekuatan yang menjadikan tercapainya gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang lebih baik

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, yang perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empiric yang terkumpul. Berdasarkan rumusan masalah penelitian dan model penelitian yang terlampir, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap motivasi kerja (Z)

   Hasil analisis dari Roy johan et al., 2014 membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi dengan menggunakan analisis jalur. Hasil analisis ini memberikan informasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap motivasi karyawan. Artinya adalah semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka semakin kuat motivasi karyawan. Dari pernyataan yang telah disebutkan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

   H1 : Kepemimpinan tranformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

2. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

   Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional menjadi lebih efektif karena membuat mereka lebih kreatif, selain itu pemimpin mampu mendorong agar para pengikutnya menjadi lebih kreatif (Robbins dan Judge, 2015). Temuan penelitian oleh Wahyu budi (2016) menyebutkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. berdasarkan penelitian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

   H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

   Penelitian yang dilakukan oleh Larasati dan Gilang (2014) menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. berdasarkan penelitian tersebut peneliti merumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut :

   H3 : Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh Kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z)

Menurut penelitian Wahyu budi (2016) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Motivasi dapat memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian diatas peneliti merumuskan hipotesis keempat sebagai berikut :

H4 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG