

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini peneliti akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Menurut Sugiyono (2022:58) kajian pustaka merupakan merupakan suatu kegiatan didalam penelitian yang bertujuan untuk melakukan kajian secara sungguh-sungguh tentang teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan teori yang diteliti.

Seperti yang telah peneliti paparkan pada bab sebelumnya, bahwasanya permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dimulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen memiliki arti yang sangat luas, seni atau ilmu. Dikatakan seni karena manajemen merupakan alat atau cara bagi seorang pemimpin untuk mencapai tujuan. Disebut ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan. Dikatakan sebagai ilmu manajemen karena dapat dipelajari dan dicari kebenarannya.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, karsa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya.

Manajemen yang baik adalah hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung oleh peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditentukan terlebih dahulu. Adapun pengertian menurut para ahli sebagai berikut:

George R. Terry (2018:5) mendefinisikan bahwa “*Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively*”.

Menurut Byrnes William J (2018:16) mendefinisikan bahwa “*Management is much more than simply knowing what to do, we also need to know why we do what we do, we need theoretical foundations and fundamental principles that drive our action.*”

Menurut Kotler & Amstrong yang dialih bahasakan oleh Bob Sabran (2018:12) mendefinisikan bahwa “Manajemen yaitu proses merancang dan memelihara lingkungan dimana individualis bekerja sama dalam kelompok secara efisien dan mencapai tujuan yang dipilih.”

Menurut Haiman dalam M. Anang dan Budi (2018:3), menyatakan bahwa “Manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.”

Menurut George Terry yang dialih bahasakan oleh Desilia dan Harjoyo (2019:2), mendefinisikan bahwa “Manajemen adalah pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.”

Menurut James Stoner yang dialih bahasakan oleh Desilia dan Harjoyo (2019:2), mendefinisikan bahwa “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian usaha para anggota organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut Darft & Richard (2020:4) mendefinisikan bahwa “*Management is the achievement of organizational goal affectively and efficiently through planning, organizing, leading and controlling organizational resources*” yang diterjemahkan “Manajmen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi”

Menurut Megginson, Mosley dan Pietri yang dialih bahasakan oleh Siti Qona’ah (2020:5), mendefinisikan bahwa “Manajemen memiliki arti bekerja dengan memanfaatkan sumber daya manusia, keuangan dan fisik untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan fungsi”.

Menurut Harold Koontz yang dialih bahasakan oleh Siti Qona'ah (2020:6), mendefinisikan bahwa “Manajemen adalah seni menyelesaikan segala sesuatu melalui dan dengan orang-orang dalam kelompok yang diorganisasikan secara formal. Ini adalah seni menciptakan lingkungan dimana orang dapat melakukan dan individu dapat bekerja sama menuju pencapaian kelompok”

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut Maxmanroe yang dialih bahasakan oleh Siti Qona'ah (2020:6) fungsi manajemen adalah “sebagai elemen dasar yang harus melekat dalam manajemen sebagai acuan manajer (seseorang yang mengelola manajemen) dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan cara merencanakan, mengorganisir, mengordinasi dan mengendalikan.”

Menurut George R. Terry yang dialih bahasakan oleh M. Anang dan Budi (2018:9) mengatakan bahwa fungsi manajemen meliputi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*.

1. Perencanaan (*Planning*), perencanaan merupakan sebuah proses penyusunan strategi, program, dan aktivitas penggunaan sumber daya organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan yang baik adalah setengah dari sebuah kesuksesan organisasi.
2. Pengorganisasian (*Organizing*), Pengorganisasian adalah proses untuk mengalokasikan sumber daya dalam departemen dan unit kerja sehingga jelas pembagian kerja dan tugas masing-masing unit.

3. Pengarahan (*Actuating*), Pengarahan dalam fungsi manajemen dapat dilihat sebagai pelaksanaan kerja organisasi yang bertanggung jawab setelah melakukan perencanaan dan pengorganisasian yang baik.
4. Pengawasan (*Controlling*), Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses yang dilaksanakan secara terukur untuk memastikan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan mampu mencapai target, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi serta dapat dijadikan sebagai feedback terhadap pelaksanaan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen diatas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen terdiri dari 4 yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu kerja organisasi. Manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur manajemen. Unsur manajemen tersebut berguna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut M. Anang dan Budi (2018:5) manajemen terdiri dari enam unsur (6M), yaitu: *Man, Money, Material, Machine, Method* dan *Market*.

1. *Man* (Manusia), manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan melakukan semua aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya faktor SDM, kegiatan manajemen

dan produksi dapat berjalan, karena pada dasarnya faktor SDM sangat berperan penting dalam kegiatan manajemen dan produksi.

2. *Money* (Uang), uang merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Tanpa ada keuangan yang memadai kegiatan perusahaan atau organisasi takkan berjalan sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan ialah darah dari perusahaan atau organisasi. Hal keuangan ini berhubungan dengan masalah anggaran (*Budget*), upah karyawan (Gaji), dan pendapatan perusahaan atau organisasi.
3. *Material* (Bahan), yakni berhubungan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang jadi. Dengan adanya barang mentah maka dapat dijadikan suatu barang yang bernilai sehingga dapat mendatangkan keuntungan. *Material* merupakan bahan menunjang terciptanya *skill* pada manusia dalam melakukan pekerjaan.
4. *Machine* (Mesin), yakni mesin pengolah atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi. Dengan adanya mesin pengolah, maka kegiatan produksi akan lebih efisien dan menguntungkan.
5. *Method* (Metode), yakni tata cara melakukan kegiatan manajemen secara efektif dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran agar tercapai suatu tujuan akan dituju
6. *Market* (Pasar), yakni tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan. Seorang manajer pemasaran dituntut untuk dapat menguasai pasar, sehingga kegiatan pemasaran hasil produksi dapat berlangsung. Agar pasar dapat

dikuasai, maka kualitas dan harga barang haruslah sesuai dengan selera konsumen dan daya beli masyarakat.

Berdasarkan keenam unsur manajemen diatas, semua unsur tersebut saling melengkapi satu sama lain, dan jika satu diantara unsur tersebut tidak ada, maka bisa berdampak pada hasil keseluruhan pencapaian suatu organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia ini yaitu manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Adapun beberapa pengertian tentang manajemen sumber daya manusia menurut para ahli adalah:

Menurut Gary Dessler (2019:27) mendefinisikan bahwa "*Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.*" Yang diterjemahkan "Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, dan

memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan dan masalah keadilan.”

Menurut Flippo (2017:15) mendefinisikan bahwa *“Human resource management is the planning, organizing, directing, and controlling of procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resource to the end that individual and societal objectives are accomplished”*

Menurut Beardwell & Thompson (2017:5) mendefinisikan bahwa *“Human resource management refers to a collection of policies used to organise work in the employment relationship which is related to recruitment, selection, learning and development, reward, communication and employee involvement, teamwork and performance management”*

Menurut Malayu S.P Hasibun (2020:11) mendefinisikan bahwa *“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranana tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”*

Menurut Herman Sofyandi dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) mendefinisikan bahwa *“Manjemen sumber daya manusia yaitu suatu srtegi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari planning, organizing, leading dan controlling dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembnagan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan*

kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2020:2), mendefinisikan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai).”

Menurut Simamora dalam Desilia dan Harjoyo (2019:3), mendefinisikan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelola individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.”

Menurut Edy Sutrisno (2017:4), mendefinisikan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.”

Menurut Dessler dalam Edy Sutrisno (2017:5), mendefinisikan bahwa “Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.”

Berdasarkan definisi manajemen sumber daya manusia yang diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan guna mencapai tujuan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2020:11) terdapat 11 fungsi manajemen dimaksud adalah fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*), pengadaan (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), pengintegrasian (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), kedisiplinan (*discipline*) dan pemberhentian (*separation*).

1. Perencanaan (*planning*) adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan memberi petunjuk dari atasan kepada karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisiensi dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau

penyempurnaan. Kegiatan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.

5. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
6. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan saat ini dan masa akan datang.
7. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi dengan prinsip adil dan yang sesuai dengan prestasi kerja dan memenuhi kebutuhan primer mereka sesuai upah minimum pemerintah.
8. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan (*discipline*) merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma norma sosial.
11. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian dilakukan karena keinginan

karyawan atau keinginan organisasi melalui berakhirnya kontrak kerja, pensiun, kematian dan sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Umumnya tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu memberikan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas yang tinggi kepada sebuah organisasi. Adapun pendapat menurut para ahli salah satunya menurut Cushway yang dialih bahaskan oleh Edy Sutrisno (2017:7), berpendapat bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan startegi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Berdasarkan dari tujuan manajemen sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk menerapkan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

2.1.3 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja atau keberhasilan organisasi. Kepemimpinan adalah sebuah seni yang sangat special yang dimiliki seseorang untuk melaksanakannya diperlukan visi yang besar dari seseorang yang menjadi pemimpin. Potensi kepemimpinan visioner seorang pemimpin dapat bersumber dari potensi mengembangkan seni dan kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dapat terlepas dari pemimpin yang komprehensif.

Menurut Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2016:523) mendefinisikan bahwa *“Leadership is a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals”*. Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok itu untuk mencapai tujuannya.

Menurut Wahyudi (2017:119) mendefinisikan bahwa *“Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, seakligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.”*

Menurut George R. Terry (2017:273) mendefinisikan bahwa "*Leadership is total the activities/activities of others to influence willingness of others to achieve goals together.*" Artinya, kepemimpinan adalah total aktivitas/kegiatan orang lain untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Rouch & Behling (2018:86) mendefinisikan bahwa "Kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa, Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal".

Menurut Timothy A. Judge (2018:217) mendefinisikan bahwa "*leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*". Artinya, Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

Berdasarkan pengertian tersebut peneliti memiliki pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai

tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya karena kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja, juga mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli mengenai kepemimpinan transformasional yaitu:

Menurut O’Leary (Martha Andy Pradana, 2015:3) mendefinisikan bahwa “Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru”.

Menurut Bernard M. Bass (2022:250) mendefinisikan bahwa *“Transformational leadership is leadership that provides more of a human touch to a group or organization, such as attention, flexibility and intelligence than transactional leadership which tends to be more bureaucratic, in which members are treated like machines.”*

Menurut Danim (2015:54) mendefinisikan bahwa “Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan”.

Menurut Tobbing & Syaiful (2018:39) mendefinisikan bahwa *“Transformational leadership in principle motivate subordinates to do better than*

what can be done, in other words, can increase the trust or confidence of subordinates that will affect the performance improvement". Artinya Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang dapat dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan bawahan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Menurut A. Nur Insan (2019:13) mendefinisikan bahwa "Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut."

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral bukan didasarkan pada emosi, keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

2.1.3.1 Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional

Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional menurut A. Nur Insan (2019:13-18) yaitu:

1. Pengaruh Ideal adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. Juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki

keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. Motivasi Inspirasional adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.
3. Stimulasi Intelektual adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.
4. Pertimbangan Individual adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. Pertimbangan individual dari Kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kharismatik serta mempunyai peran sentral dan strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, untuk mencapai tujuannya.

2.1.3.2 Pentingnya Kepemimpinan Transformasional

Pentingnya kepemimpinan transformasional menurut A. Nur Insan (2019:14) kepemimpinan transformasional sebagai proses dimana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas yang tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, dan keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian dengan cara demikian antar pemimpin dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi melalui cara ini diharapkan akan tumbuh kepercayaan dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional Menurut Bernard M. Bass (2020:250) dibedakan atas empat dimensi yaitu Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual. Menyatakan bahwa masing-masing mempunyai indikator penting didalam performansi, yang secara lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Idealized influence* (Pengaruh Ideal) adalah perilaku perilaku pemimpin yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi serta menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Oleh karena itu bawahan bangga, percaya dan hormat terhadap pemimpinnya dan pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya.

Idealized Influence memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Menunjukkan nilai-nilai luhur

- b. Menunjukkan rasa hormat
 - c. Menumbuhkan kebanggaan
 - d. Menekankan visi dan merealisasikan misi
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) adalah perilaku pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dan melibatkan bawahan dalam menyatukan visi dan misi organisasi. *Inspirational Motivation* memiliki indikator sebagai berikut:
- a. Berbicara optimis dan antusias
 - b. Menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan
 - c. Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan
 - d. Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) adalah perilaku pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kreatifitas mereka, mengembangkan ide-ide baru untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pujian kepada bawahan atas pekerjaan yang telah diselesaikan serta melakukan pemberdayaan. *Intellectual Stimulation* memiliki indikator sebagai berikut:
- a. Menghilangkan keengganan dalam mengeluarkan ide
 - b. Menciptakan inovasi
 - c. Memastikan berfikir secara matang dalam bertindak
 - d. Mendorong penggunaan penalaran
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) adalah perilaku pemimpin yang mempertimbangkan kemampuan individu untuk menangani

pekerjaan, berkomunikasi langsung dengan bawahan, dan mempercayakan tugas kepada bawahan, serta menjadi pelatih bagi bawahan. *Individualized Consideration* memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Memberikan perhatian kepada bawahan
- b. Merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individual
- c. Mengidentifikasi kemampuan bawahan
- d. Melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri

2.1.4 Motivasi Kerja

Motivasi adalah sebuah kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya tanpa memerlukan bantuan orang lain. Seseorang memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses penyadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur. Setiap orang memiliki keinginan yang merupakan dorongan untuk bertindak, namun seringkali dorongan tersebut melemah karena faktor luar. Melemahnya dorongan ini bisa dilihat dari hilangnya harapan dan ketidak berdayaan.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari diri individu (*intern*) dan dari luar diri individu (*ekstern*) yang menyebabkan pegawai mau dan rela untuk mengarahkan kemampuannya dalam menyelesaikan tanggung jawabnya agar tujuan pegawai dan instansi dapat tercapai dengan matang.

Untuk lebih jelasnya, berikut pengertian motivasi kerja menurut pendapat beberapa ahli:

Menurut Fauzia Agustini (2019:30), menyatakan bahwa “Motivasi kerja diartikan sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di pelataran kehidupan pada umumnya”.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2019:143), menyatakan bahwa “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.”

Menurut Edy Sutrisno (2020:109), mendefinisikan bahwa “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,”

Menurut Harold Koontz yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2020:95) mendefinisikan bahwa “*Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal.*” Yang artinya motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atas suatu tujuan.

Menurut Wayne F. Cascio yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2020:95) mendefinisikan bahwa “*Motivation is a force that results from an individual's desire to satisfy there needs (e.g. hunger, thirst, social approval).*” Yang artinya motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya: rasa lapar, haus dan bermasyarakat).

Menurut Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2020:96) mendefinisikan bahwa *“We’ll define motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditional by effort ability to satisfy some individual need.”* Yang artinya kita akan mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Menurut McClelland yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2020:230-231), mendefinisikan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.

Berdasarkan pengertian beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan atau keinginan yang melatar belakangi seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik yang bersumber dari dalam diri maupun dari luar diri.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja tidak selalu dipengaruhi oleh kondisi dalam diri seorang pegawai. Faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan fasilitas yang diberikan perusahaan/instansi malah menjadi faktor terbesar yang mempengaruhi motivasi kerja. Berikut faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut Maslow yang dialih bahasakan oleh Eko & Mochamad Mochklas (2020:67-69), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat belajar.

2) Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relative sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuannya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3) Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan social yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afisiliasi dan iteraksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4) Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

5) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang

secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2.1.4.3 Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Proses dalam motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian pegawai dimotivasi kearah tujuan itu. Secara umum motivasi bertujuan agar pegawai mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Menurut Fauzia Agustini (2019:31), tujuan pemberian motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan semangat kerja pegawai
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- c. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- d. Mempertahankan kestabilan pegawai
- e. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
- f. Meningkatkan prestasi kerja pegawai
- g. Mengefektifkan pengadaan pegawai
- h. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- i. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi pegawai
- j. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
- k. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- l. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Berdasarkan tujuan pemberian motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi sangat berperan penting dalam penentuan prestasi kerja pegawai, karena pemberian motivasi yang tepat dan sesuai akan meningkatkan produktivitas pegawai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.4.4 Teori Motivasi Kerja

Menurut Eko & Mochamad Mochklas (2020:67-69) teori motivasi kerja adalah sebagai berikut:

Teori Motivasi kerja menurut Abraham Maslow Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, *intrinsic* dan *extrinsic factor*), yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu dengan kenyataan ini kemudian A. Maslow membuat *needs hierarchy theory* untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Perwujudan dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut, seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal.

2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik semata, tetapi juga keamanan psikologis dan perlakuan yang adil dalam pekerjaan. Karena pemuas kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan karya seseorang, artinya keamanan dalam arti fisik termasuk

keamanan seseorang di daerah tempat tinggal, dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja, dan keamanan di tempat kerja.

3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri dan pasti memerlukan bantuan orang lain, sehingga mereka harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan sosial tercermin dalam empat bentuk perasaan yaitu:

- 1) Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi dan demikian ia memiliki *sense of belonging* yang tinggi.
- 2) Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati dirinya itu, setiap manusia merasa dirinya penting, artinya ia memiliki *sense of importance*.
- 3) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak akan gagal sering disebut *sense of accomplishment*. Tidak ada orang yang merasa senang apabila ia menemui kegagalan, sebaliknya, ia senang apabila ia menemui keberhasilan.
- 4) Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan (*sense of participation*). Kebutuhan ini sangat terasa dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugas sendiri. Sudah barang tentu bentuk dari partisipasi itu dapat beraneka ragam seperti dikonsultasikan, diminta memberikan informasi, didorong memberikan saran.

- 5) Kebutuhan akan Harga Diri (*Esteem Needs*), semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain.
- 6) Aktualisasi Diri (*Self Actualization*), hal ini dapat diartikan bahwa dalam diri seseorang terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan, sehingga dapat memberikan sumbangsih yang besar terhadap kepentingan organisasi. Melalui kemampuan kerja yang semakin meningkat akan semakin mampu memuaskan berbagai kebutuhannya dan pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri serta berbuat yang lebih baik.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut McClelland yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2020:230-231) dimensi dan indikator yaitu antara lain:

1. Kebutuhan akan prestasi
 - a. Mengembangkan kreatifitas
 - b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Kebutuhan Afiliasi
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)
3. Kebutuhan akan kekuasaan
 - a. Memiliki kedudukan yang terbaik

- b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kata kinerja adalah singkatan dari Kinetika Energi Kerja yang dalam bahasa Inggris disebut dengan performance. Dalam hal ini, kata performance umumnya merujuk pada "*job performance*" atau "*actual performance*" yang artinya suatu prestasi kerja atau prestasi sebenarnya yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya dalam konteks manajemen, pengertian kinerja adalah suatu prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapainya dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan sesuatu hal yang penting bagi organisasi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa instansi/organisasi pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia harus melakukan pemeliharaan, pengawasan dan penilaian pada setiap pegawai dalam sebuah organisasi.

Keberhasilan sebagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja pegawai yang dimiliki oleh perusahaan, maka semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli sebagai berikut:

Menurut John Minner dalam Mangkunegara (2017:70) "*Employee Performance is the result of work in quality and quantity that is achieved by an employee in carrying out their duties in accordance with the responsibilities that*

will be assigned to them.” Atau dapat diartikan bahwa “Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Gary Dessler (2017;13) menyatakan bahwa *“The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected result.”* Artinya, Kemauan seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan kegiatan dan menyempurnakannya secara utuh sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.”

Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert Jr (2017:4) menyatakan bahwa *“Management performance is the measure of how efficient and effective a manager is how well he or she determines and achieve appropriate objectives.”* Artinya, Kinerja manajemen adalah ukuran seberapa efisien dan efektif seorang manajer seberapa baik dia menentukan dan mencapai tujuan yang tepat.”

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Gomes dalam Tobbing & Syaiful (2018:40) menyatakan bahwa *“Stated performance as a note to the production of a specific job or the results of certain activities within a certain time period.”* Artinya, Kinerja yang dinyatakan sebagai catatan untuk produksi pekerjaan tertentu atau hasil kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu.”

Menurut Mathis and Jackson yang dialih bahasakan oleh Dewi dkk (2020:1) menyatakan bahwa: *“Performance is the result of quality and quantity of work achieved by an employee in carrying out their duties in accordance with the responsibilities given to him. Achievement of company productivity largely are determined by the performance of employees.”* Artinya, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pencapaian produktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan.”

Menurut Busro (2020:89) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah seseorang atau sekelompok untuk melaksanakan kegiatan dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan menghasilkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai secara efektif dan efisien.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016: 189-193):

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian

maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
4. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.
6. Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.
9. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.
10. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja.

2.1.5.3 Tujuan Evaluasi dan Kegunaan Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari Manajemen Sumber Daya Manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Anwar Prabu Mangkunegara (2017:10) yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja

2. Mencatat dan mengakui hasil seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi dan berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
3. Peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang
4. Mendefinisikan atau merumuskankembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan balas jasa
2. Mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaanya
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program Latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan Latihan bagi pegawai yang berbeda didalam organisasi

6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *performance* yang baik
7. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai
8. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecapan pegawai
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Dimensi dan indikator dari kinerja pegawai yang digunakan yaitu berdasarkan John Minner yang dialih bahasakan oleh Mangkunegara (2017:70), yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus icapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan.

Adapun indikator dari kuantitas yaitu: ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu: jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatsi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan hasil berbagai penelitian sebelumnya dengan permasalahan yang relevan sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Penelitian terdahulu sangat penting di mana kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan

gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian terkait dengan kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut beberapa hasil penelitian berupa jurnal penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2 1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<p>Widya Citraningtyas (2019)</p> <p>Kepemimpinan transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja dan pengaruhnya terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Di Kantor Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung)</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Vol.8, Nomor 1, Juni 2019</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Bahwa Kepemimpinan Transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan Transformasional dan motivasi sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variable terikat (dependen)</p>	<p>Tidak meneliti variabel disiplin kerja</p> <p>Tempat penelitian berbeda</p>
2.	<p>Zul Azmi Nur, Hastuti, Isalman (2020)</p> <p>Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Kendari</p> <p>Jurnal manajemen dan kewirausahaan ISSN: 2685-5151. Volume 12, Nomor 2 (Juli, 2020), Hal. 80-93</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari motivasi terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu motivasi dan satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>Tempat atau objek penelitian tidak sama dan Penulis tidak meneliti mengenai lingkungan kerja dan disiplin kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	<p>Tavip Purnomo Hadi (2019) <i>The effect transformational leadership and work motivation performance International Journal of Human Capital Available online at Management E-ISSN 2580-9164 Vol. 3, No. 2, December 2019, p 100-108</i></p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terdapat pengaruh positif kinerja karyawan</p>	<p>Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dan salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti yaitu kinerja</p>	<p>Tempat atau objek peneliti tidak sama</p>
4.	<p>Heny Septianingsih, Kusuma Chandra Kirana, Didik Subiyanto (2020)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Pelestarian Cagar Budaya DIY)</p> <p>Jurnal Fokus Vol. 10 No. 1 Maret 2020 P-ISSN: 2088-4079 E-ISSN: 2716-0521</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Terdapat satu variabel independen yang sama antara penulis dan peneliti yaitu kepemimpinan transformasional dan Terdapat persamaan satu variabel dependen yang sama antara penulis dan peneliti yaitu variabel kinerja</p>	<p>Peneliti tidak meneliti variabel Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasional serta tempat objek penelitian berbeda</p>
5.	<p>Ahmad Rivai (2020)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen e-ISSN 2623-2634 Volume 3, Nomor 2, September 2020</p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (independent) Dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Etos Kerja dan Motivasi Berprestasi melainkan mengenai Budaya Organisasi.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6.	<p>Eti Ariyanti, Sutiman, Gitayana Amalia, Hilda Hoya (2021)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Pamulang Jurnal tadbir Peradaban 1 (3), pp, 229-234, Sekolah Tinggi Ilmu ekonomi Hildayatullah Depok, ISSN 2775-1872 (2021)</p>	<p>Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu variabel Motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat</p>	<p>Tidak meneliti variabel Disiplin Kerja</p>
7.	<p>Novia Retno, Ahsin Daroini (2022)</p> <p>Pengaruh Tunjangan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Peternakan dan Kesehatan hewan Kabupaten Tulungagung Otonomi 22 (2), Edisi Oktober 2022, p, 509, Universitas Islam Kadiri, ISSN 2745-9519</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan</p>	<p>Motivasi kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Tidak meneliti variabel Tunjangan Kerja dan Disiplin Kerja</p>
8.	<p>Lily Setyawati Kristianti, Azhar Affandi, Nurjaya, Denok Sunarsi, Achmad Rozi (2021)</p> <p>Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Purwakarta Jurnal perkusi Vol. 1, No. 1 (2021)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Motivasi kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Tidak meneliti variabel Disiplin kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9.	<p>Nur Hasanah, Imam Baehaki (2022)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Insentif Terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Mojowarno</p> <p>REVITALISASI Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 11, Nomor 02, Desember 2022, p. 278, Universitas Islam Kadiri, ISSN 2657-1684</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Tidak meneliti variabel Insentif Dan objek penelitian berbeda</p>
10.	<p>Ayu Dienna Maharani (2019)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja, <i>Locus of control</i> dan Kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Inspektorat Pemerintah Provinsi Jawa Timur</p> <p>Soetomo Business Review Vol. 1, No. 2 Page 87-95 (2019)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Motivasi kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Tidak meneliti variabel <i>Locus of control</i> dan Kompensasi</p>
11.	<p>Luh Devi Devayanti, gede Putu Agus Jana Susila (2021)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengerajin gerabah Di kelurahan Banyuning</p> <p>Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 7 No. 2, Bulan Oktober Tahun 2021 P-ISSN: 2476-8782</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi sebagai variabel bebas (independen) dan kinerja sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Tempat atau objek penelitian tidak sama</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12.	<p>Anindita Lakmi Prabowo (2018)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Media Nusantara Informasi Biro Jawa Timur</p> <p>JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen September 2018 Vol. 05 No. 02 hal 32-41 (2018)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi sebagai variabel bebas (independen) serta kinerja sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>
13	<p>Dini Damanik, Darwin Lie, Marisi Butarbutar, Fitria Halim (2019)</p> <p>Pengaruh Motivasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Narkotika Nasional Kota Pematang siantar</p> <p>Maker: Jurnal Manajemen 4 (2), pp, 10-19, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung, ISSN 2686-259X (2019)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu variabel motivasi sebagai variabel bebas (independent) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Tidak meneliti variabel Etos Kerja</p>
14.	<p>Kapriani, Iqbal, Sutardjo Tui (2021)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Widyaiswara Pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan</p> <p>Jurnal Online Manajemen ELPEI (JOMEL) Volume 1 No. 1 (Februari 2021) ISSN: 2775-0752</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (independent) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Tidak meneliti variabel Budaya organisasi dan Lingkungan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
15.	<p>Selvi May Rani, Senen Mustakim (2022)</p> <p>Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pesawaran</p> <p>Ekonometrika: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Statistika Pascasarjana Saburai (2022)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu motivasi sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Tidak meneliti variabel Lingkungan kerja</p>
16.	<p>Iin Indrayani, Mahfud (2022)</p> <p><i>The Effect Of Leadership, Work Discipline And Work Motivation On Employee Performance</i> <i>Journal Of Resource Management, Economics And Business</i> 1 (1), pp. 14-24, Berkah Digital Teknologi, ISSN 2963-0266</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja terdapat pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu variabel motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen</p>	<p>Tidak meneliti variabel kepemimpinan dan disiplin kerja</p>
17.	<p>Devi Mustika Jaya, Erni Masdupi, Marwan Marwan (2019)</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership, Discipline and Work Motivation on Employee Performance at West Sumatera BPMP</i> <i>Proceedings of the 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)</i>, Atlantis Press</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara signifikan dan positif memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebagai variabel independen serta variabel kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>Tidak meneliti variabel independen Disiplin</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
18.	<p>Asman Tayo, Mia Syafrina, Adhitomo Wirawan (2022) <i>The Effect of Transformational and Transaction Leadership Style On Performance With Work Motivation as Intervening Variable</i></p> <p><i>Journal Of Applied Business Administration</i> 6 (1), pp. 84-89, Politeknik Negeri Batam, ISSN 2548-9909</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen</p>	<p>Tidak meneliti variabel kepemimpinan transaksional</p>
19.	<p>Asep Jamaludin, Citra Savitri, Wanta (2022) <i>The Effect Of Work Motivation And Work Discipline On Employee Performance In Bappeda Office (Development Planning Agency At Sub-National Level) Karawang District (2022)</i></p> <p><i>Central European Management Journal</i> Vol. 30 Iss. 4 (2022)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Variabel penelitian yang digunakan sama yaitu variabel motivasi kerja sebagai variabel (independen) dan kinerja pegawai sebagai variabel (dependen)</p>	<p>Tidak meneliti variabel disiplin kerja</p>
20.	<p>Rahmat Maidiyanto, A. Asmui, Andi Tenri Sompaa (2021) <i>The Effect Of Work Motivation, Work Environment and Quality Of Communication On Employee Performance at The Regionaal Secretariat Of South Kalimantan Province, Indonesia</i></p> <p><i>European Journal of Human Resource Management Studies</i> 5 (2), Open Access Publishing Group, ISSN 2601-1972</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Variabel penelitian yang digunakan sama yaitu variabel motivasi kerja sebagai variabel (independen) dan kinerja pegawai sebagai variabel (dependen)</p>	<p>Tidak meneliti variabel lingkungan kerja dan kualitas komunikasi dan tempat penelitian berbeda</p>

Sumber: Berbagai jurnal dan data diolah untuk penelitian (2023)

Berdasarkan Tabel 2.1 diperoleh dari beberapa hasil jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti dengan demikian pada tabel 2.1 menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang mempunyai kesamaan variabel.

Persamaan tersebut terletak pada variabel yang digunakan yaitu variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai akan tetapi penulis telah melakukan perbandingan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang mana perbandingan tersebut terletak pada objek penelitian, teknik pengumpulan data serta instrument penelitian yang digunakannya.

Penulis menemukan bahwa penelitian ini menyajikan fenomena dan informasi baru yang dapat mengembangkan penelitian sebelumnya selain hal tersebut penelitian ini dilakukan untuk memberikan penguatan terhadap kelemahan yang ada pada penelitian sebelumnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan dalam rangka untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:83). Kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Kepemimpinan transformasional, dan Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu pada sub penelitian ini akan menggambarkan kerangka pemikiran yang

bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam melihat serta menyimak teori-teori yang digunakan.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kemampuan seseorang dalam memimpin sangat diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat memengaruhi bawahannya dalam bekerja untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut A. Nur Insan (2019:13) menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut.

Kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kinerja, hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh peneliti Ahmad Rivai (2020) menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Kapriani, Iqbal, Sutardjo Tui (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdapat pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai. Diperkuat lagi dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan menurut Nur Hasanah, Imam Baehaki (2022) penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi, memotivasi, merangsang, serta memberikan

dukungan dan perhatian kepada karyawannya oleh karena itu jika kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik maka kinerja akan ikut meningkat.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2019:163) menyatakan bahwa 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. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zul Azmi Nur, Hastuti, Isalman (2020) memperoleh hasil bahwa penelitian menunjukkan hasil positif dan signifikan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai telah diperkuat oleh jurnal penelitian terdahulu oleh Lily Setyawati kristiani, Azhar Affandi, Nurjaya, Denok sunarsi, Achmad Rozi (2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara motivasi terhadap kinerja. Artinya ketika pegawai memiliki motivasi yang baik terhadap pekerjaannya maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja yang diberikan oleh pegawai dan dorongan dari atasan untuk terus memberikan motivasi terhadap bawahannya akan menimbulkan peningkatan kinerja yang baik bagi pegawai itu sendiri.

Sejalan dengan penelitian Selvi May Rani, Senen Mustakim (2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

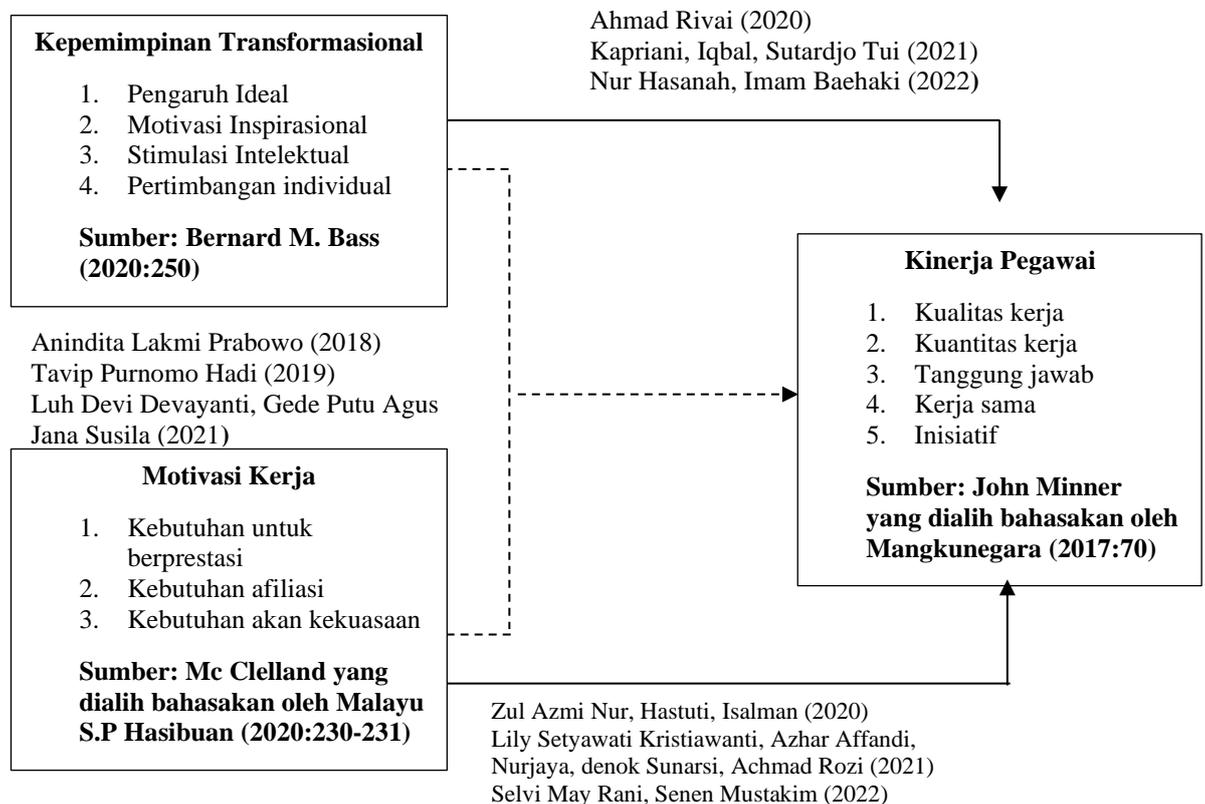
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja hal tersebut di dukung oleh penelitian-penelitian terdahulu. Menurut John Minner yang dialih bahasakan oleh Mangkunegara (2017:70) mengemukakan Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hubungan Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anindita Lakmi Prabowo (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan yang mana dengan hasil tersebut diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Tavip Purnomo Hadi (2019), menyatakan bahwa diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Luh Devi Devayanti, Gede Putu Agus Jana Susila (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja. Pegawai yang memiliki kepemimpinan transformasional membuat dirinya lebih yakin dalam melakukan pekerjaan tanpa merasa takut akan kegagalan, dan sebaliknya jika pegawai tidak merasa yakin dalam dirinya untuk melakukan pekerjaan maka pegawai akan merasa tidak percaya diri dengan hasil kerjanya dan mengakibatkan seluruh hasil kerjanya menjadi terhambat.

Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja pun merupakan suatu hal yang penting bagi pegawai untuk diperhatikan oleh instansi. Motivasi kerja yang diberikan untuk membangun motivasi kerja positif maka akan berdampak pada hasil kerja yang baik untuk memperbaiki kedepannya. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas, maka fokus dalam penelitian ini mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hubungan dari semua variabel tersebut dapat dilihat dari pada gambar paradigma penelitian (Gambar 2.1).

2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan Kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian
Sumber: Pengelolaan data oleh peneliti (2023)

Keterangan:

—————▶ = Parsial

.....▶ = Simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pembahasan dalam latar belakang, landasan teori, kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah;

1. Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

2. Parsial

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai