

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1	Asmiadi (2022)	Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRK Kota Subulussalam	Kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (M)	Model analisis jalur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja 4. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja 5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja 6. Secara tidak langsung motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja 7. Secara tidak langsung motivasi kerja mampu

					memediasi pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja
2.	Rizki Dwi Cahyani (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Sekolah Menengah Kejuruan Swasta di Kecamatan Taman, Kabupaten Pematang)	Kepemimpinan Transformasional (X), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi Kerja (Z).	Model analisis jalur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Rosi (2022)	Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan lingkungan kerja Terhadap kinerja pegawai (Studi pada Kinerja Pegawai Kecamatan Batuan Kabupaten Sumenep)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi kerja (X2), lingkungan kerja (X3) dan Kinerja Pegawai (Y)	Model analisis regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Secara simultan kepemimpinan transformasional, motivasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Kis Indriyani ngrum (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi	Gaya Kepemimpinan	Model analisis	Komitmen organisasional sebagai variable memediasi tidak mampu

		Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang	Transformasional (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja pegawai (Y), Komitmen Organisasional (M)	jalur	menjelaskan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Pertanahan kota Semarang
5	Muhammad Tafrizi Priarso, Prastiyo Diatmono, Siti Mariam (2018)	The Effect Of Transformational Leadership Style, Work Motivation, And Work Environment On Employee Performance That In Mediation By Job Satisfaction Variables In PT Gynura Consulindo	Transformational leadership style (X1) Work motivation (X2) Work environmental (X3) Job satisfaction (Y) Employee performance (Z)	Descriptive Causality Designed By Testing Hypotheses	<ol style="list-style-type: none"> 1. There is a significant influence between Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. 2. There is a significant influence between Work Motivation on Job Satisfaction 3. There is a significant influence between Work Environment on Job Satisfaction. 4. There is a significant influence between Job Satisfaction on Employee Performance. 5. There is a significant influence between Transformatio

					<p>nal Leadership Style on Employee Performance is mediated by the Job Satisfaction variable.</p> <p>6. There is a significant influence between Work Motivation on Employee Performance which is mediated by the Job Satisfaction variable.</p>
--	--	--	--	--	--

Keterkaitan penelitian sebelumnya memiliki persamaan yaitu sama-sama meneliti mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja dan Kinerja Pegawai, sedangkan perbedaannya pada obyek dan tahun penelitian yaitu Asmiadi (2022) pada Kantor Sekretariat DPRK Kota Subulussalam, Rizki Dwi Cahyani (2018) pada Kecamatan Taman, Kabupaten Pematang, Rosi (2022) pada Kinerja Pegawai Kecamatan Batuan Kabupaten Sumenep, pada penelitian ini pada pegawai Negeri Kantor Kecamatan Kabuh tahun 2022.

2. 2 Tinjauan Teori

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Rafferty (2017) Kepemimpinan Transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan. Sedangkan menurut Mulyono (2018) yang menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang utaman adalah Transformasional dan transaksional, faktor Gaya Kepemimpinan yang berbeda memiliki dampak terhadap komponen Kepuasan karyawan. Gaya Kepemimpinan Transformasional menurut Yukl (2016) menyatakan bahwa para pemimpin Transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Untuk dapat menyelesaikan permasalahan dalam perusahaan diperlukan pemimpin yang handal dalam mengatur karyawannya agar pekerjaan dalam perusahaan berjalan dengan baik. Davitd (2018) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional ialah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau

karyawan. Pola perilaku tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin.

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

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

3. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indra Haris (2015) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

- a. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.

- b. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
- c. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
- d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Menurut Emron Edison dkk (2016, p.98-99) ada beberapa karakteristik pemimpin transformasional yaitu:

- a. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
- b. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
- c. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
- d. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.

- e. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

4. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Indra Kharis (2015) :

1. Kharisma

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong pegawai untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian yang Individual

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

2.2.2 Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2009). Menurut (Simamora, 2006), kinerja adalah hasil kerja karyawan terhadap kontribusinya kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Menurut (Sutrisno, 2012), kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam

melaksanakan aktivitas kerja. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2000), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. menurut Mangkunegara (2017:9) menjelaskan bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa ahli diatas, maka dapat dijelaskan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan ketentuan perusahaan 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.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sutrisno, (2012) umumnya orang percaya bahwa kinerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor yaitu :

- a. Kemampuan, perangai dan minat seorang pekerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
- c. Tingkat motivasi kerja.

Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti yang penting, tetapi kombinasi ketiga faktor tersebut sangat

menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang pada gilirannya membantu prestasi organisasi secara keseluruhan.

3. Aspek-Aspek Kinerja Karyawan

- a. Kemampuan
- b. Penerimaan tujuan perusahaan
- c. Tingkat tujuan yang dicapai
- d. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

4. Indikator Kinerja

Adapun indikator kinerja pegawai menurut Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019, meliputi :

a. Orientasi Pelayanan

Sikap dan perilaku kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat

b. Integritas

Keadaan yang dapat dipercaya dan terpercay yang menunjukkan bahwa pegawai professional menampilkan kinerja secara hati-hati, teliti dan kegiatan pegawai dilaporkan secara jujur.

c. Komitmen

Pegawai memiliki komitmen dalam melakukan pekerjaan

d. Disiplin

Seorang pegawai yang mentaati peraturan instansi dan peraturan profesi pegawai ASN.

e. Kerjasama

Pegawai bekerjasama dengan para unit lain untuk memberikan pelayanan dalam lingkup praktek profesional kepegawaian

2.2.3 Motivasi Kerja

1. Definisi Motivasi Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi juga dinyatakan sebagai konsep hipotetik suatu kegiatan yang dipengaruhi persepsi dan tingkah laku seseorang untuk mengubah situasi yang kurang atau tidak memuaskan (Sofyan, 2012:8). Kemudian Mangkunegara (2017:76) mengemukakan bahwa “motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”. Menurut Flippo dalam Hasibuan (2016:143) “motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”. Sedangkan menurut Hasibuan (2016:146) “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”.

Dari definisi tersebut nampak bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan segala sesuatu. Motivasi berarti

dorongan dari dalam diri seseorang untuk berusaha melakukan perubahan yang lebih baik agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Pandji Anoraga dan Sri Suyati (1995) sebagai berikut:

- a. Kebutuhan – kebutuhan pribadi
- b. Tujuan – tujuan dan persepsi – persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan
- c. Cara dengan apa kebutuhan – kebutuhan serta tujuan – tujuan tersebut akan direalisasikan

3. Asas-Asas Motivasi

a. Asas Mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Asas Komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

c. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

d. Asas Wewenang yang Didelegasi

Mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasankaryawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

Memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

4. Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi beprestasi atau *Achievement Motivation Teory* McClelland dalam Hasibuan (2016:162) mengemukakan tentang hal-hal yang memotivasi seseorang:

a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*)

Kebutuhan akan prestasi (n Ach) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, (n Ach) akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimiliki demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Af*)

Kebutuhan akan afiliasi (n Af) menjadidaya penggerak akan memotivasi semangat kerja seseorang. Oleh karena itu, (n Af) merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:

- 1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
- 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
- 3) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
- 4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

Karena kebutuhan (n Af) akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energi untuk menyelesaikan segala tugasnya.

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*)

Kebutuhan akan kekuasaan (n Pow) merupakan daya penggerak memotivasi semangat kerja karyawan. (n Pow) akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

5. Indikator Motivasi Kerja

Indikator Motivasi Kerja menurut Mangkunegara (2015):

- a. Tanggung Jawab Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
- b. Prestasi Kerja Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
- c. Peluang Untuk Maju Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
- d. Pengakuan Atas Kinerja Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
- e. Pekerjaan yang menantang Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Pegawai

Menurut Robbins dan Judge (2008) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya dalam bekerja untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka

akan semakin tinggi kinerja pegawai. Jika pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik, dan meningkatkan kinerjanya. Hal ini telah dibuktikan dari penelitian Ahmad Prayudi (2020) bahwa gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Motivasi Kerja

Seperti yang diketahui bahwa seorang pemimpin merupakan tokoh penting dalam keberlangsungan dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Karena pemimpin mempunyai kekuasaan dalam mengambil setiap langkah keputusan. Peran pemimpin dalam mencapai tujuan bersama tentu berkaitan erat dengan bawahan yang dipimpin. Dalam hal ini dijelaskan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap motivasi dalam bekerja. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, keterkaitan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja menjadi hal penting dalam memahami karyawan. Hal ini telah dibuktikan dari penelitian Indra Kharis (2015) bahwa gaya

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

2.3.3 Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Pegawai

Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja (ekstrinsik), serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas (intrinsik), serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi, karena adanya motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Pemimpin juga kurang memberikan *reward* kepada karyawan agar lebih termotivasi dan kebanyakan karyawan tetap bekerja untuk menghasilkan uang dan menghindari hukuman dari atasan. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, dikemukakan dalam penelitian Tanuwibowo dan Setiawan (2015) yang mengatakan bahwa perubahan-perubahan yang terjadi pada Kinerja Karyawan, dipengaruhi atau ditentukan oleh perubahan-perubahan dari Motivasi Kerja. Hal ini telah dibuktikan dari penelitian Dany Marten (2016) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Menurut Bass dalam Yukl (2010:305) pemimpin transformasional mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim dibandingkan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Dengan cara tersebut seorang karyawan akan lebih termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih maksimal. Salah satu karakteristik dalam gaya kepemimpinan transformasional yaitu motivasi inspirasional, yang artinya pemimpin memotivasi karyawan melalui pengartikulasian pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan. Pemimpin transformasional juga mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan optimisme. Dengan karakteristik tersebut, bawahan akan lebih termotivasi untuk bekerja semaksimal mungkin yang nantinya akan menghasilkan kinerja yang maksimal pula.

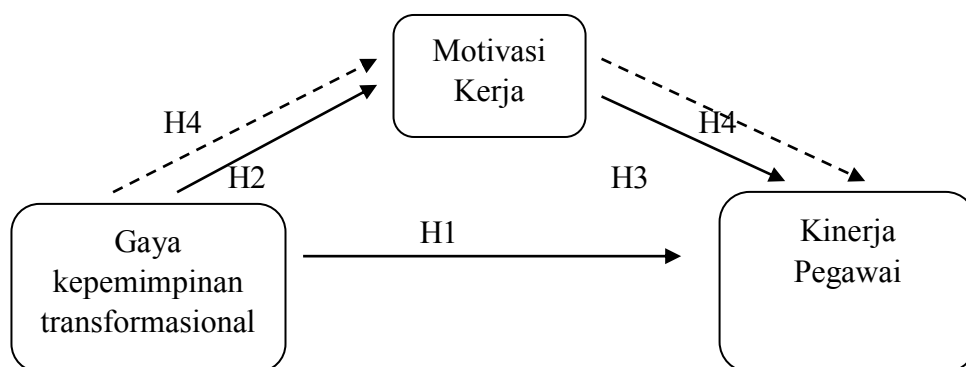
Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan setelah dimediasi oleh motivasi kerja, Motivasi kerja juga menjadi variabel mediasi yang mempunyai pengaruh paling besar dibandingkan variabel lain dalam membentuk dan meningkatkan kinerja karyawan. salah satu faktor yang paling dominan dalam meningkatkan motivasi

kerja karyawan yaitu dari gaya seorang pemimpin dalam memimpin para bawahannya, yang nantinya faktor motivasi ini berdampak pada kinerja karyawan.

Hal ini telah dibuktikan dari penelitian Indra Kharis (2015), bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual yaitu suatu kerangka yang menjelaskan tentang suatu konsep dari suatu teori. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, maka kerangka konseptualnya adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Hipotesis atau hipotesa adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya.

Model hipotesisnya :

H1 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kabuh Jombang

H2 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Kecamatan Kabuh Jombang

H3 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kabuh Jombang

H4 : Diduga ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Kecamatan Kabuh Jombang