

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Northhouse (2013), kepemimpinan transformasional adalah satu dari sekian gaya kepemimpinan yang pendekatannya melalui penunjukkan perilaku serta kemampuan dari pemimpin yang memberikan inspirasi terhadap pengikutnya sehingga para karyawan dapat bekerja secara baik dan menghasilkan performa yang diinginkan. Kepemimpinan transformasional mencirikan dengan adanya kemampuan dari seorang pemimpin yang dapat memahami kebutuhan dari pengikutnya serta mampu untuk memotivasi para pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional sebenarnya merupakan salah satu dari gaya seseorang dalam menjalankan peranannya menjadi seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan transaksional cenderung memfokuskan pada

penjelasan terkait peran serta dan persyaratan kerja bagi para karyawan serta memberikan penghargaan atau hukuman yang dilihat berdasarkan kinerja dari para karyawannya tersebut. Maka, pada gaya kepemimpinan transformasional cenderung memfokuskan bagaimana seorang pemimpin mampu untuk menjadi *support system* bagi para karyawannya sehingga karyawan tersebut jauh lebih mudah untuk diarahkan oleh pemimpinnya dalam rangka mencapai keuntungan dengan mempercepat proses pencapaian tujuan dan target organisasi. Para pemimpin transformasional biasanya mampu menimbulkan rasa kepercayaan diri (motivasi intrinsik), komitmen, kesetiaan yang tinggi dan mengembangkan jiwa kepemimpinan dalam diri orang lain (Robbins & Judge, 2015).

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari sebuah proses penyampaian dalam memberikan gambaran terkait visi organisasi dimana kunci kesuksesannya berada pada peranan serta keahlian dari seorang pemimpin dalam meyakinkan

anggotanya untuk menjalankan segala target pencapaian organisasi. Pencapaian terbaik dari para pemimpin transformasional adalah dengan memberikan kesempatan kepada para pengikutnya untuk mengembangkan keahlian sehingga mampu untuk memunculkan motivasi internal serta adanya sikap berkomitmen terhadap pekerjaan bagi para pengikut yang disebabkan adanya *support system* yakni sosok pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya.

Teori kepemimpinan transformasional berawal dari Burns (1979), dia memakai istilah kepemimpinan mentransformasi (*transforming leadership*) yang memiliki isi sebagai berikut :

- a. Antara pimpinan dan pengikut memiliki tujuan sama yang menggambarkan nilai-nilai motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka.
- b. Meskipun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama, namun tingkatan untuk mencapai tujuan mereka berbeda. Mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang

mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan nilai – nilai pemimpin dan pengikut kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi.

- c. Kepemimpinan mentransformasi berusaha mentransformasi merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.
- d. Kepemimpinan mentransformasi akhirnya mengajarkan para pengikut bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perubahan. Ikut sertanya pengikut dalam perubahan secara aktif membuat pengikut menjadi pemimpin.
- e. Tingkat yang tertinggi dari kepemimpinan mentransformasi adalah terciptanya nilai-nilai akhir yang meliputi keadilan, kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat.

Selanjutnya, perkembangan teori yang cenderung banyak digunakan dalam literatur dan praktik menggunakan

teori Bass (1985) yang diistilahkan dengan kepemimpinan transformasional. Keberhasilan dari kepemimpinan transformasional tergantung pada kemampuan pemimpin menciptakan lingkungan yang memungkinkan para pengikut menciptakan kinerja yang melampaui kinerja masa lalu.

Secara garis besar, kedua teori tersebut memiliki perbedaan yang sangat jelas sekali. Kepemimpinan mentransformasi yang dikemukakan oleh Burns (1979) merupakan proses yang dua arah dimana pemimpin mentransformasi pengikut dan pengikut mentransformasi pemimpin. Sehingga, pemimpin mampu mentransformasikan kepemimpinannya dengan memobilisasi sumber-sumber dalam kelompok sosial, memobilisasi pendapat umum dan para legislator. Teori dari kepemimpinan mentransformasi ini juga dapat membuat para pengikut dapat menjadi pemimpin. Kepemimpinan mentransformasi ini cenderung diterapkan pada gerakan politik dan sosial.

Teori kepemimpinan transformasional oleh Bass (1985) merupakan adanya serangkaian proses yang hanya satu arah yakni dari pemimpin terhadap pengikutnya dimana pemimpin tersebut memberikan pengaruh secara transformasional terhadap para pengikutnya. Teori kepemimpinan transformasional cenderung diterapkan pada penelitian lembaga formal seperti industri, lembaga pendidikan dan militer.

Bass dan Avolio (2000) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah sebagai upaya yang dilakukan para pemimpin untuk meningkatkan keinginan dari para pengikut dalam proses pencapaian dan pengembangan diri serta juga mempromosikan pengembangan kelompok dan organisasi. Hal ini dilakukan dengan cara membangkitkan kesadaran individu pada isu – isu utama bahkan kepada kelompok dan organisasi sambil meningkatkan kepercayaan diri para pengikut dan secara bertahap memberikan bentuk perhatian dalam proses pencapaian pertumbuhan dan perkembangan.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan diatas, maka penelitian ini merujuk pada teori yang digunakan oleh Bass dan Avolio (2000) dimana teori tersebut telah mengalami perkembangan terutama lebih melihat perilaku-perilaku yang dimunculkan oleh para pemimpin.

Menurut Tjahjono *et al* (2018), ada tiga cara seorang pemimpin transformasional dalam memengaruhi pengikutnya, teori ini disebut dengan “Teori berbasis konsep diri” yakni dengan, melalui peningkatan diri individu, melalui peningkatan identifikasi sosial dan melalui hubungan nilai kerja. Sesuai dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan, kepemimpinan transformasional dapat ditemukan dalam organisasi mana saja ketimbang pemimpin yang karismatik. Pada kenyataannya, pemimpin yang memiliki karismatik justru sangatlah langka dan biasanya hanya pada masa – masa dimana perusahaan dalam keadaan yang baru atau keadaan yang krisis. Tentu ini sangat beda sekali dengan konsep dari kepemimpinan transformasional yang menekankan bagaimana perusahaan

bisa bertahan lama dan berhasil. Dimensi dari kepemimpinan transformasional semakin mengalami penyempurnaan seperti yang dijelaskan oleh Bass dan Avolio (2000) sebagai berikut :

a. *Individual consideration* (pengembangan individual).

Individual consideration merupakan bagaimana seorang pemimpin mampu untuk mengembangkan para pengikutnya dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Pada umumnya, penilaian terhadap pemimpin transformasional bagi para pengikutnya dilihat berdasarkan adanya bentuk perhatian dari pemimpinnya tersebut terhadap para pengikutnya. Perhatian yang diberikan oleh pemimpin biasanya berkaitan dalam mengurus setiap kebutuhan dari pengikut yang mengarah para pengembangan diri dan merupakan motivasi intrinsik dari para pengikutnya dalam melaksanakan tugas mereka. Selanjutnya kemampuan pemimpin sebagai mentor dan pemimpin yang memiliki keterbukaan dalam

berkomunikasi terhadap pengikutnya dalam mendengarkan setiap keinginan dan kebutuhan dari para pengikutnya hingga menimbulkan adanya perasaan empati dan mendukung para pengikutnya tersebut.

- b. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).
Intellectual stimulation merupakan bagian dari kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan stimulasi kepada para pengikutnya untuk meningkatkan kreatifitas dan inovatif. Dalam hal ini, pemimpin cenderung memberikan rasa nyaman dalam bekerja sehingga mendorong para pengikutnya untuk menggunakan imajinasi (out of the box) dan menemukan cara dalam melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial.
- c. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional).
Inspirational motivation merupakan bagaimana seorang pemimpin dengan sikap yang optimis mampu menjelaskan gambaran yang jelas mengenai keadaan

yang akan datang (visi) terhadap para pengikutnya sehingga menimbulkan sikap positif serta trust bagi para pengikutnya dalam menggapai harapan melalui visi yang akan melekat kepada para pengikutnya tersebut.

- d. *Idealized influence* (pengaruh teridealisasi). *Idealized influence* merupakan bagaimana seorang pemimpin mampu dijadikan panutan (role model) bagi para pengikutnya. Hal ini dapat dinilai dari sikap seorang pemimpin yang menunjukkan adanya keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab yang sepenuhnya terhadap tindakan yang dilakukan bahkan siap dalam mengorbankan diri dan mampu menunjukkan rasa kepercayaan diri yang tinggi terhadap visi dari organisasi bahkan pemimpin tidak sungkan dalam memberikan apresiasi atas prestasi dari bawahan.

2. Motivasi Intrinsik

Menurut Csikszentmihalyi (1990) motivasi intrinsik dapat mengatur segala sesuatu yang akan terjadi di masa depan. Motivasi Intrinsik di sini seperti niat, jika seseorang memiliki niat dalam melakukan sesuatu yang berarti apa pun yang harus dilakukan di masa depan pasti akan dengan hasil yang baik.

Motivasi yang lebih penting adalah motivasi intrinsik atau motivasi yang datang dari dalam individu karena setiap individu memiliki perbedaan individu yang membedakan mereka dengan orang lain. Perbedaan-perbedaan individu ini termasuk kesenangan, tingkat kepuasan, kemampuan beradaptasi, tingkat emosi, kerentanan dan sebagainya.

Krufahum (2015) juga menyatakan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran yang jauh lebih besar bila diterapkan dan dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik karena motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dari dalam diri karyawan. Ini tidak berarti motivasi ekstrinsik tidak diperlukan. Motivasi ekstrinsik masih dibutuhkan oleh dari

pemimpin untuk mendorong dan memotivasi karyawan agar menjadi lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya dan juga akan menumbuhkan motivasi diri.

Selain itu, motivasi intrinsik jauh lebih kuat untuk dapat mendatangkan perilaku tertentu. Motivasi intrinsik memiliki keunggulan dibandingkan motivasi ekstrinsik karena motivasi ini berasal dari dalam diri, sehingga memiliki kecenderungan yang lebih kuat dan tahan lama. Berbeda dengan motivasi ekstrinsik, ketika sumber motivasi hilang atau berkurang nilainya, maka perilaku yang diharapkan tidak akan muncul. Namun, motivasi ekstrinsik dapat berubah menjadi motivasi intrinsik jika karyawan menyadari pentingnya tanggung jawab.

Motivasi intrinsik disebut juga sebagai motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu (Suwatno & Priansa, 2011). Beberapa golongan faktor motivasional menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011), yaitu:

- a.** *Achievement* (Keberhasilan). Karyawan yang dinilai keberhasilannya berdasarkan prestasi kerja yang diraih. Dimana pemimpin harus memberikan dorongan dan peluang agar karyawannya dapat meraih prestasi yang baik, sehingga karyawan tersebut dapat berhasil mengerjakan pekerjaannya. Pemimpin harus memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan, apabila seorang karyawan memiliki prestasi kerja yang baik.
- b.** *Recognition* (pengakuan/penghargaan). Pimpinan harus memberikan pengakuan terhadap keberhasilan karyawan. Berbagai cara pengakuan yang dapat dilakukan yaitu:
- 1) Surat penghargaan
 - 2) Menyatakan langsung tentang keberhasilannya ditempat pekerjaan, baiknya ketika ada orang lain
 - 3) Memberikan kenaikan gaji dan promosi jabatan
 - 4) Memberikan mendali
 - 5) Memberikan hadiah uang tunai

- c. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri). Dimana seorang pemimpin harus membuat seorang karyawannya mengerti betapa pentingnya tentang pekerjaan yang dia kerjakan dan membuat agar rutinitas pekerjaannya tidak terasa membosankan dengan berbagai cara serta mampu menempatkan orang yang benar di waktu yang benar.
- d. *Responsibility* (Tanggung jawab). Dimana pemimpin harus menghindari supervisi yang ketat, dengan membiarkan karyawannya bekerja sendiri selama pekerjaan itu memungkinkan untuk dikerjakan dan menerapkan sistem partisipasi, sehingga tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi karyawannya. Fungsi penerapan prinsip partisipasi yaitu membuat karyawan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sehingga diharapkan menghasilkan kinerja yang positif.
- e. *Advancement* (Pengembangan). Dimana pemimpin dapat mengawali dengan melatih karyawannya untuk

pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Apabila itu sudah dilaksanakan, kemudian pemimpin bisa memberi rekomendasi tentang karyawan yang siap untuk pengembangan, pengembangan itu bisa dilakukan dengan cara mengirim karyawan untuk melakukan pelatihan dan promosi kenaikan jabatan.

3. Kinerja Karyawan

Salah satu *outcome* penting dalam kajian dan praktik manajemen sumberdaya manusia adalah kinerja (Tjahjono, 2015). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah tanggung jawab yang diberikan dapat diselesaikan oleh karyawan baik berupa hasil kerja yang kualitas dan kuantitas yang telah dicapai. Output yang dihasilkan dari fungsi-fungsi ataupun indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu disebut kinerja (Wirawan, 2009). Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu, yaitu:

- a. Kuantitatif (seberapa banyak). Dimana ukuran kuantitatif merupakan ukuran yang mudah dihitung dan disusun dengan cara menghitung jumlah unit

keluaran kinerja yang harus dicapai dalam waktu tertentu.

- b. Kualitatif (seberapa baik). Menggambarkan seberapa lengkap atau baik hasil yang harus dicapai.
- c. Waktu kriteria yang telah ditetapkan yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk dan melayani sesuatu

Proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses ke organisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi merupakan pengertian manajemen kinerja (performance management). Untuk mencapai tujuan organisasi, usaha dari setiap karyawan harus diarah dengan manajemen kinerja.

Beberapa aspek yang dinilai kinerja, yaitu:

- a. Kemampuan teknis, adalah kemampuan menggunakan metode, teknik, pengetahuan dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya serta pelatihan dan pengalaman yang diperolehnya.

- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan dalam memahami kerumitan perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara keseluruhan, yang intinya setiap individu tersebut memahami fungsi, tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan bekerjasama dengan orang lain.

Agar tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah melakukan tugasnya dan sejauh mana kelemahan yang dia miliki agar diberi kesempatan memperbaikinya maka yaitu dengan melakukan penilaian kinerja dalam suatu organisasi.

Terdapat 4 alasan kenapa harus dilakukan penilaian kerja, yaitu:

- a. Dasar pemberian kompensasi, kenaikan gaji, hadiah pelayanan, intensif, liburan dan promosi.

- b. Alat memotivasi karyawan yang berorientasi pada prestasi.
- c. Sebagai acuan dalam persyaratan pelatihan dan pengembangan perorangan.
- d. Dasar disiplin (status penurunan pangkat, pemecatan, pekerjaan tetap)

B. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan yang transformasional dibutuhkan oleh karyawan (Adawiyah *et al*, 2016). Adanya pemimpin transformasional akan membuat karyawan menjadi lebih merasa puas dalam bekerja (Pangesti *et al*, 2013), bahkan akan menciptakan peningkatan kinerja. Penelitian yang dilakukan Rasool (2015) yang membahas tentang kepemimpinan memiliki dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Dimana gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek lebih positif pada kinerja karyawan daripada

kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional dapat bekerja lebih baik di lingkungan yang sangat organik di mana fokusnya adalah pada keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini juga mengeksplorasi bahwa dampak kepemimpinan transaksional tidak jauh lebih kuat dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional pada kinerja pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan Mohammad Lutfi and Siswanto (2018) yang membahas tentang kepemimpinan transformasional. Pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk membuat kinerja yang hebat. Dalam hal ini, karyawan dipercaya, kagum, loyal, dan menghormati pemimpin mereka sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa pun yang mereka harapkan. Menurut Robbins & Coulter (2007), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan stimulasi individu dan intelektual, dan juga karismatik. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang positif bagi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Paracha *et al* (2012) yang membahas bahwa kepemimpinan transformasional dapat menjadi prediktor terbaik kinerja karyawan dimana hal itu membuat kebanyakan peneliti mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja (Raja & Palanichamy, 2011). Budaya transformasional meningkatkan kinerja organisasi dan karyawan tanpa memaksakan beban tambahan (Rowold & Schlotz, 2009). Ketajaman dukungan kolektif yang lebih tinggi, efek berbahaya yang lebih rendah, keyakinan kemanjuran yang lebih besar, penilaian ancaman yang lebih rendah dibandingkan dengan kondisi transaksional, kinerja tugas yang tinggi, dan juga memberikan panduan kepada pengikut mereka menuju tujuan organisasi semua itu merupakan kondisi kepemimpinan transformasional.. Peneliti sebelumnya telah menunjukkan bahwa pengikut yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional termotivasi dan berkomitmen yang memfasilitasi kepuasan mereka dengan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan Kehinde & Banjo (2014) yang membahas bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti menjadi gaya kepemimpinan yang paling efektif. Otoritas dan peneliti sebelumnya seperti dikutip di bawah ini juga mempertahankan posisi ini dan juga telah diuji secara empiris dan dalam organisasi bisnis saat ini. Hasil penelitian ini memiliki implikasi serius bagi para manajer. Implikasinya adalah bahwa "Kepemimpinan Transformasional" akan membawa hasil yang efektif dalam organisasi karena memotivasi karyawan untuk melampaui harapan biasa, menghargai kebutuhan tingkat tinggi pengikut dan nilai-nilai moral, menghasilkan semangat dan komitmen pengikut untuk misi dan nilai-nilai dari organisasi, menanamkan kebanggaan dan kepercayaan pada pengikut, mengomunikasikan rasa hormat pribadi, merangsang intelektual secara intelektual, memfasilitasi pemikiran kreatif dan mengilhami pengikut untuk dengan sukarela menerima tujuan yang menantang dan misi atau visi masa depan. Sehingga hal tersebut dapat diketahui bahwa

kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang positif bagi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Maharani & Noermijati (2013) yang membahas bahwa kepemimpinan transformasional dapat memprediksi kinerja. Bahwa pemimpin yang sukses memberikan contoh untuk melibatkan perilaku simbolik yang memberi tahu para pengikut apa yang diharapkan dari mereka, juga menginformasikan perilaku apa yang layak. Kepemimpinan transformasional dikenal sebagai "merangkak". Pertama adalah pengaruh yang diidealkan: figur pemimpin yang dikagumi oleh bawahan, kedua adalah motivasi inspirasional: pemimpin mampu memotivasi bawahan untuk bekerja dengan kapasitas maksimum untuk mencapai tujuan organisasi, ketiga adalah stimulasi intelektual: pemimpin harus mampu menciptakan ide - ide baru yang akan memiliki efek pada pengembangan organisasi, dan keempat adalah pertimbangan individual: pemimpin harus dapat mendengarkan dan memenuhi kebutuhan bawahan.

Sehingga hal tersebut menimbulkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Tabel 2.1.
Penelitian terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
1	Rasool (2015)	<i>Leadership Styles and its Impact on Employee's Performance in Health Sector Of Pakistan</i>	<i>Transformational leadership memiliki dampak yang signifikan terhadap employee performance</i>
2	Mohammad Lutfi & Siswanto (2018)	<i>A Transformational Leadership and It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation</i>	<i>Transformational leadership berdampak positif terhadap employee performance</i>
3	M. Umer Paracha et al (2012)	<i>Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan</i>	<i>Transformational leadership berkorelasi dan mempunyai dampak positif terhadap employee performance</i>
4	Obasan Kehinde A and Hassan Banjo (2014)	<i>A Test of the Impact of Leadership Styles on Employee Performance: A Study of Department of Petroleum Resources</i>	<i>Transformational leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap employee performance</i>

5	Maharani & Noermijati (2013)	<i>Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java</i>	Secara spesifik <i>transformational leadership</i> memberikan dampak yang positif terhadap <i>employee performance</i>
---	------------------------------	---	--

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesisnya adalah:

H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

2. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi intrinsik

Kepemimpinan transformasional adalah suatu pendekatan di mana para pemimpin memotivasi bawahan atau “pengikutnya” agar mereka mau menjalankan apa yang menjadi tujuan dan kepentingan organisasi, bahkan diharapkan untuk bertindak lebih (Buil. I *et al*, 2018). Pemimpin yang mampu melakukan pendekatan nonmaterial untuk memacu karyawan akan membangkitkan motivasi karyawan.

Chen *et al* (2009), menyampaikan bahwa semakin tinggi gaya transformasional dalam memimpin dilakukan

maka akan meningkatkan motivasi dari dalam diri karyawan. Hubungan ini juga dibenarkan oleh Andressen *et al* (2011) yang melakukan penelitian kepada beberapa pemimpin tim di 23 perusahaan dan 9 negara berbeda, hasilnya menyebutkan bahwa motivasi dalam diri karyawan atau yang biasa disebut dengan motivasi intrinsik akan bangkit dan dapat dipengaruhi oleh jenis pemimpin dengan gaya transformasional. Dari beberapa temuan penelitian terdahulu, peneliti menyimpulkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka akan memberikan pengaruh positif pada naiknya motivasi intrinsik. Dengan demikian, ditemukan hipotesis ketiga.

Tabel 2.2.
Penelitian terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
1	Chun-Hsi Vivian Chen, Hung-Hui Li & Ya-Yun Tang (2009)	<i>Transformational leadership and creativity: exploring the mediating effects of creative thinking and intrinsic motivation.</i>	<i>Transformational leadership</i> memiliki dampak yang signifikan terhadap <i>intrinsic motivation</i>
2	Xixi Li & Po-An Hsieh (2007)	<i>Impact of Transformational Leadership on System Exploration in the Mandatory Organizational Context</i>	<i>Transformational leadership</i> berdampak positif terhadap <i>intrinsic motivation</i>

3	Rasyid Almer, Hamid Djamhur & Nimran Iqbal (2017)	<i>The effect of leadership style on motivation and employee performance: a study on employees of pt. Dipo star finance of makassar branch, south sulawesi</i>	<i>Transformational leadership berkorelasi dan mempunyai dampak positif terhadap intrinsic motivation</i>
4	Danielle Charbonneau, Julian Barling & Kevin Kelloway (2001)	<i>Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation</i>	<i>Transformational leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intrinsic motivation</i>
5	Panja Andressen, Udo Konradt & Christopher P. Neck (2011)	<i>The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality</i>	<i>Secara spesifik tranformational leadership memberikan dampak yang positif terhadap intrinsic motivation</i>

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis ketiga adalah:

H2: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *intrinsic motivation*

3. Hubungan antara motivasi intrinsik dengan kinerja karyawan

Kecenderungan karyawan untuk mau belajar hal baru dan mencari solusi dari masalah pekerjaan adalah wujud dari adanya motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik dapat membentuk kebiasaan yang cenderung tidak melibatkan

materi (Kimura *et al*, 2017). Studi milik Danish *et al* (2015) yang menemukan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi akan meningkatkan kinerja mereka secara pribadi. Hal serupa juga ditemukan oleh Hendijani *et al* (2016) mengenai motivasi intrinsik. Bahkan disampaikan oleh juga oleh Zainuddin & Zainal (2012) bahwa motivasi intrinsik yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan di semua bidang, tidak hanya di dalam organisasi.

Dari beberapa penelitian di atas, menunjukka bahwa ketika karyawan memiliki kemauan dan tekad untuk mau melakukan sesuatu tanpa disuruh artinya mereka telah memiliki motivasi intrinsik. Semakin tinggi motivasi dari dalam diri karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka di dalam organisasi. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini akan membahas hubungan antara pengaruh positif yang diberikan oleh motivasi intrinsik kepada kinerja pegawai.

Tabel 2.3.
Penelitian terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
1	Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen & Farida Khanam (2014)	<i>Impact of Employee Motivation on Employee Performance</i>	<i>Intrinsic motivation</i> berdampak positif terhadap <i>employee performance</i>
2	Rizwan Qaiser Danish, Muhammad Khalid Khan, Ahmad Usman Shahid, Iram Raza & Asad Afzal Humayon (2015)	<i>Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation</i>	<i>Intrinsic motivation</i> berkorelasi dan mempunyai dampak positif terhadap <i>employee performance</i>
3	Suria Zainuddin ¹ & Dalilawati Zainal (2012)	<i>The impact of intrinsic and extrinsic motivation on job performance in a participative budget setting: a research note</i>	<i>Intrinsic motivation</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee performance</i>
4	Rosa Hendijani, Diane P. Bischak, Joseph Arvai & Subhasish Dugar (2016)	<i>Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance</i>	Secara spesifik <i>Intrinsic motivation</i> memberikan dampak yang positif terhadap <i>employee performance</i>

5	Amjad Ali, Li Zhong Bin, Huang Jian Piang & Zulfiqar Ali (2016)	<i>The Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan</i>	<i>Intrinsic motivation memiliki dampak yang signifikan terhadap employee performance</i>
---	---	---	---

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis ketiga adalah:
H3: *Intrinsic motivation* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

4. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi intrinsik

Penelitian yang dilakukan oleh Charbonneau *et al* (2001) yang membahas ada beberapa alasan untuk mendalilkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsic. Aspek pengendalian hadiah menurunkan motivasi intrinsic. Namun, pemimpin transformasional dikenal untuk memberdayakan daripada mengendalikan pengikut mereka. Ini didukung sampai batas tertentu oleh data yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung dan mempromosikan

otonomi, yang akan konsisten dengan kepemimpinan transformasional, meningkatkan motivasi intrinsik. Proses pemberdayaan ini diperkirakan meningkatkan efikasi diri dan kapasitas pengikut untuk menentukan nasib sendiri. motivasi intrinsik terdiri dari tiga aspek, yaitu (a) mengetahui, belajar, dan memahami; (b) mencapai dan berorientasi pada tugas; dan (c) mengalami stimulasi dan sensasi. Bahwa sifat dari komponen yang berbeda dari kepemimpinan transformasional akan sangat cocok untuk memprediksi gagasan motivasi intrinsik. Dengan penekanannya pada menggerakkan individu untuk berpikir untuk diri mereka sendiri, dan untuk mendekati masalah lama dengan cara-cara baru, komponen stimulasi-intelektual dari kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan pengetahuan, pembelajaran, dan pemahaman

Penelitian yang dilakukan oleh Andressen *et al* (2011) membahas Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai proses menginspirasi bawahan untuk berbagi dan mengejar visi pemimpin dan memotivasi orang lain untuk

bergerak melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan bekerja untuk tujuan tim. kepemimpinan transformasional memainkan bagian dari model peran dan mendorong bawahan untuk menciptakan pola pikir baru yang konstruktif, serta untuk mengembangkan ide-ide baru dan berpikir secara mandiri. Kepemimpinan transformasional bertindak sebagai faktor proses yang kemudian meningkatkan motivasi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kelloway & Jullan Barling (2000) yang membahas bahwa kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan unggul yang terjadi ketika para pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan mereka, ketika mereka menghasilkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok dan ketika mereka aduk karyawan mereka untuk melihat di luar kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan kelompok. Pengaruh yang ideal terjadi ketika para pemimpin memunculkan kepercayaan dan rasa hormat dari pengikut mereka dengan melakukan sesuatu yang lebih baik daripada

memastikan mereka melakukan hal-hal yang benar. Ketika mereka fokus melakukan hal yang benar, mereka menjadi panutan. Pemimpin yang terlibat dalam motivasi inspirasional `` meningkatkan standar " untuk karyawan mereka, mendorong mereka untuk mencapai tingkat kinerja di luar harapan mereka sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Lutfi & Siswanto (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi karyawan. Sementara itu, variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin termotivasi, kinerja karyawan akan meningkat. Oleh karena itu, semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi motivasi, dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui variabel motivasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Dengan demikian kepemimpinan transformasional yang lebih baik diterapkan dan disertai dengan motivasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Almer *et al* (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik. Hasil pengujian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan, begitu juga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tes menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari motivasi intrinsik terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tinggi akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya, motivasi rendah akan secara signifikan menurunkan kinerja karyawan. Untuk mendapatkan kinerja yang lebih tinggi, kepemimpinan transformasional tidak berdiri sendiri diperlukannya

motivasi yang tinggi juga dari dalam diri setiap masing-masing pribadinya, sehingga hal tersebut dapat menghasilkan kinerja yang baik juga.

Tabel 2.4.
Penelitian terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
1	Daniell Charbonneau <i>et al</i> (2001)	<i>Transformational leadership and Sport performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation</i>	<i>Transformational leadership</i> memiliki efektifitas yang tinggi terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>Intrinsic Motivation</i> sebagai mediasi
2	Panja Andressen <i>et al</i> (2011)	<i>The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality</i>	Transformational leadership memberikan dampak positif terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>Intrinsic Motivation</i> sebagai mediasi
3	E. Kevin Kelloway & Jullan barling (2000)	<i>What we have learned about developing transformational leaders</i>	Secara signifikan <i>transformational leadership</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>Intrinsic Motivation</i> sebagai mediasi

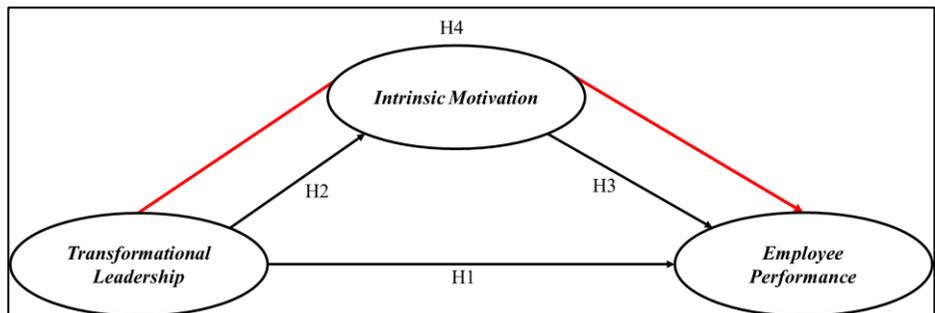
4	Mohammad Lutfi & Siswanto (2018)	<i>A Transformational Leadership and It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation</i>	<i>Transformational leadership</i> memberikan dampak positif terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>Intrinsic Motivation</i> sebagai mediasi
5	Rasyid Almer, Hamid Djamhur & Nimran Iqbal (2017)	The Effect Of Leadership Style On Motivation And Employee Performance: A Study On Employees Of Pt. Dipo Star Finance Of Makassar Branch, South Sulawesi	<i>Transformational leadership</i> memberikan dampak positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>Intrinsic Motivation</i> sebagai mediasi

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesisnya adalah:

H4: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui *Intrinsic Motivation* sebagai mediaasi

C. Model Penelitian

Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu di atas, maka kerangka pikir dalam penelitian ini dirancang dengan model penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Model Penelitian

Model pemikiran gambar 2.1 terdiri dari:

1. Variabel dependen : Kinerja karyawan / *Employee Performance*
2. Variabel independen : Kepemimpinan transformasional / *Transformational Leadership*
3. Variabel mediasi : Motivasi intrinsik / *Intrinsic Motivation*