

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. *Grand Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1990) sebagai teori utama (*Grand Theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja (efisiensi, kinerja optimal, dan produktivitas). Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh nilai dan tujuan.

Teori penetapan tujuan mencerminkan sasaran, hasil yang dihargai atau diinginkan di masa depan sebagai tolak ukur kinerja. Karena kecenderungan individu akan senang jika tujuannya tercapai dan akan merasa tidak puas jika tujuannya tidak atau belum tercapai. Dalam perspektif *Goal Setting Theory* yang dikembangkan oleh Locke & Latham (1990) tujuan yang spesifik dan menantang memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja individu. Teori ini menegaskan bahwa kejelasan tujuan, tingkat kesulitan, serta komitmen terhadap tujuan akan mendorong individu untuk mengarahkan usaha dan perilakunya secara optimal.

Teori ini berfungsi sebagai landasan konseptual yang relevan. Gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam menetapkan, mengomunikasikan, serta mengarahkan tujuan kerja yang jelas kepada karyawan, sedangkan motivasi berfungsi sebagai faktor pendorong internal yang memperkuat komitmen karyawan dalam mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian, Ketika pemimpin mampu menetapkan tujuan yang terstruktur dan memberikan motivasi yang memadai, maka karyawan akan terdorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya sebagai bentuk pencapaian target yang telah ditetapkan.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian gaya kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan mengoordinasikan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Widodo (2017) dalam (Silaban & Siregar, 2023) Gaya kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan peran pemimpin dalam memberikan dorongan, motivasi, dan inspirasi kepada bawahan agar lebih mengutamakan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Bass dan Avolia (1994) dalam (Joelia dkk., 2025), Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan dan kesejahteraan individu dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pola pikir dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan seluruh sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional

Menurut Bass & Riggio (2006) aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari beberapa dimensi yang menunjukkan seorang pemimpin mampu memengaruhi dan mengembangkan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi.

- 1) *Idealized Influnce* (Pengaruh ideal), Merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi panutan dan memberikan contoh perilaku positif bagi para pengikutnya.
- 2) *Inspirational Motivation* (motivasi inspiratif), Mencerminkan kapasitas pemimpin dalam membangkitkan semangat kerja, menyampaikan visi yang jelas, serta menumbuhkan rasa optimisme bersama di antara anggota tim.

- 3) *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), Menggambarkan kemampuan pemimpin dalam mendorong bawahan untuk berpikir secara kreatif, kritis, dan inovatif dalam menghadapi berbagai situasi kerja.
- 4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan individu), Menunjukkan perhatian dan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan pribadi, potensi, serta perkembangan setiap anggota tim secara individual.

c. Indikator gaya kepemimpinan transformasional

Menurut Sumartik (2024), indikator mengenai gaya kepemimpinan transformasional diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mengambil keputusan yaitu kemampuan dalam menetapkan keputusan secara sistematis serta menentukan Tindakan dengan pertimbangan yang tepat.
- 2) Kemampuan yang memotivasi yaitu kemampuan untuk mendorong individu agar bersedia mengoptimalkan keahlian yang dimiliki dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
- 3) Kemampuan berkomunikasi yaitu kemampuan dalam menyampaikan pesan, ide, dan saran kepada orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 4) Kemampuan mengendalikan emosional yaitu kemampuan dalam mengelola emosi diri sendiri dengan baik, yang

menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai keberhasilan hidup.

3. **Motivasi**

a. Pengertian motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau gerakan. Motivasi adalah upaya untuk mengarahkan energi dan potensi bawahan agar mereka bersedia bekerja secara produktif dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2019), 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. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan semangat kerja, loyalitas, serta keinginan untuk berprestasi. Sedangkan menurut Afandi, (2018), motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang yang dihasilkan oleh inspirasi, semangat, dan keinginan untuk melaksanakan suatu aktivitas dengan penuh kesadaran, rasa senang, dan kesungguhan.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu yang mendorong seseorang untuk bertindak, bekerja secara optimal, serta berupaya mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan penuh kesadaran, semangat, dan tanggung jawab.

b. Faktor yang mempengaruhi motivasi

Menurut Afandi (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1) Kebutuhan hidup

Kebutuhan dasar yang harus dipenuhi untuk mempertahankan kelangsungan hidup, seperti makanan, minuman, tempat tinggal, dan kebutuhannya. Dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut akan memicu seseorang untuk bertindak serta meningkatkan semangat dalam bekerja.

2) Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan merupakan keinginan individual untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik dan menjanjikan, sehingga mampu menciptakan rasa aman, ketenangan, keharmonisan. serta sikap optimis dalam menjalani kehidupan.

3) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan individu untuk memperoleh penghargaan terhadap dirinya, baik berupa pengakuan, rasa dihargai, maupun status dari rekan kerja dan lingkungan sosialnya.

4) Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan ini mencerminkan dorongan individu untuk meraih prestasi melalui pemanfaatan kemampuan, keterampilan, dan potensi secara optimal sehingga menghasilkan kinerja yang sangat

memuaskan. Hal ini merupakan bentuk aktualisasi diri secara penuh atas potensi yang dimiliki.

c. Indikator motivasi

Indikator motivasi menurut Maslow dalam Hasibuan (2019) sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan dasar manusia untuk mempertahankan kelangsungan hidup, seperti kebutuhan akan tempat tinggal, makanan, dan pakaian.
- 2) Kebutuhan akan rasa aman yaitu kebutuhan akan kebebasan dari suatu ancaman, yakni kondisi dimana seseorang merasa aman dari risiko kecelakaan serta terlindungi dalam menjalankan pekerjaannya.
- 3) Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan untuk bersosialisasi, teman, berinteraksi, serta dapat diterima dalam lingkungan kelompok kerja maupun masyarakat sekitar.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan yaitu kebutuhan manusia akan penghargaan dan pengakuan, termasuk apresiasi dari sesama karyawan maupun masyarakat sekitar.
- 5) Aktualisasi diri yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri, yaitu memanfaatkan, keterampilan, dan potensi secara optimal guna mencapai prestasi kerja yang memuaskan.

4. **Produktivitas Kerja**

a. Pengertian produktivitas kerja

Hasibuan (2019), mengemukakan bahwa produktivitas mewujudkan sikap mental yang selalu percaya bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok lebih baik dari hari ini. Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang dan jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan uang).

Menurut Sutrisno (2016), produktivitas merupakan hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan baku, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk, dan nilai.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, peneliti menyimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan kemampuan menghasilkan output secara optimal melalui pemanfaatan input yang tersedia, disertai sikap mental untuk terus melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri atau faktor lain. Menurut Simanjuntak (1993) yang dikutip oleh (Sutrisno, 2016), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

- 1) Pelatihan bertujuan untuk membekali karyawan dengan keterampilan dalam menggunakan peralatan kerja. Oleh karena itu, pelatihan kerja diperlukan tidak hanya sebagai pelengkap tetapi juga sebagai sarana penting dalam memberikan dasar-dasar pengetahuan.
- 2) Mental dan kemampuan fisik karyawan, kondisi mental dan fisik karyawan merupakan aspek yang sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena kedua kondisi tersebut memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat produktivitas kerja karyawan.
- 3) Hubungan antara atasan dan bawahan mempengaruhi aktivitas sehari-hari, termasuk cara atasan memandang bawahan dan tingkat keterlibatan mereka dalam penentuan tujuan. Interaksi yang positif dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, perlakukan yang baik terhadap karyawan akan mendorong partisipasi mereka dalam proses kerja dan berdampak pada peningkatan produktivitas.

c. Indikator produktivitas kerja

Menurut Sutrisno (2016) indikator produktivitas kerja karyawan sebagai berikut:

1) Kemampuan

Karyawan harus memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas, hal ini sangat dipengaruhi oleh keterampilan serta tingkat profesionalisme dalam bekerja

sehingga mereka mampu menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.

2) Meningkatkan hasil yang dicapai

Karyawan berupaya untuk terus memperbaiki hasil yang dicapai, karena hasil tersebut dapat dirasakan manfaatnya baik oleh pelaksana maupun pihak yang menikmati hasilnya.

3) Semangat kerja

Semangat kerja merupakan usaha untuk bekerja lebih baik dibandingkan hari sebelumnya, yang dapat dilihat dari etos kerja serta pencapaian hasil kerja dari waktu ke waktu.

4) Pengembangan diri

Karyawan secara terus menerus berusaha meningkatkan kemampuan dan kualitas diri dalam bekerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.

5) Mutu

Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan. Meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan.

6) Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan seluruh sumber daya yang digunakan dalam proses kerja. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

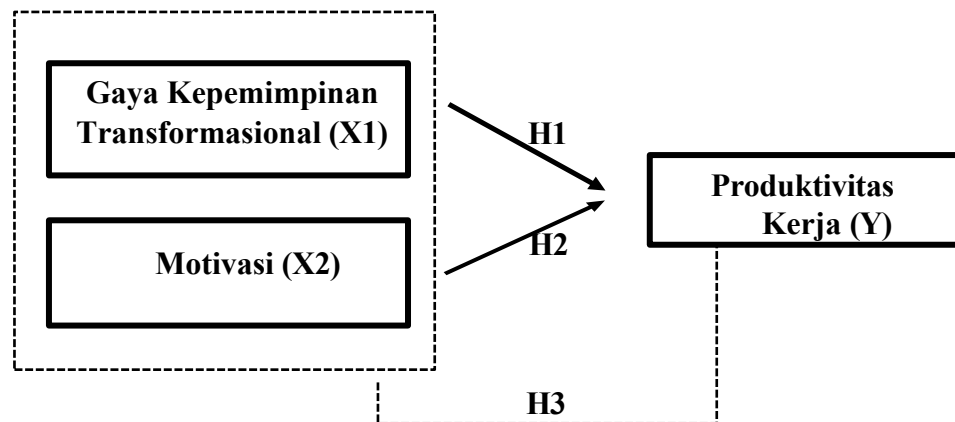
Beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan variabel penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis Dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Rizki Febrian & Sri Ekowati (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi Kasus pada PT. Kimia Farma Bengkulu)	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pada PT Kimia Farma Bengkulu	Persamaan: Menggunakan metode kuantitatif. Menggunakan motivasi, produktivitas sebagai variabel penelitian.	Perbedaan: Pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh.
2	Ahmad Alfian & Sumartik (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Pegadaian (PERSERO) Cabang Sidoarjo Kabupaten Sidoarjo	Gaya kepemimpinan transformasional, disiplin, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT Pegadaian (persero) Cabang Sidoarjo Kabupaten Sidoarjo	Persamaan: Menggunakan metode kuantitatif. Menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan produktivitas kerja sebagai variabel penelitian.	Perbedaan: Pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh.

No	Penulis Dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
3	Eko Nursalim & Zanuar Anwari (2025)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Pegawai Dinas Pertanahan Kutai Timur	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap produktivitas pegawai Dinas Pertanahan Kutai Timur	Persamaan: Menggunakan metode kuantitatif. Menggunakan kepemimpinan transformasional, produktivitas sebagai variabel penelitian.	Perbedaan: Jenis pendekatan menggunakan penelitian lapangan (<i>field research</i>).
4	Adhi Nugraha Saputra, Jubaidi, Rinda Sandayani Karhab (2025)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Pekerja di PT Hayyu Pratama Kaltim	Motivasi berpengaruh positif tidak signifikan, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pekerja di PT Hayyu Pratama Kaltim	Persamaan: Menggunakan metode kuantitatif. Menggunakan motivasi dan produktivitas kerja sebagai variabel penelitian.	Perbedaan: pengambilan sampel menggunakan <i>simple random sampling</i> , lokasi penelitian dilaksanakan di PT Hayyu Pratama Kaltim yang bergerak di bidang kontraktor.
5	Reza Anandria & Henni Marlinah (2026)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Lawless Burgerbar Cabang Kemang Jakarta Selatan	Gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Lawless Burgerbar Cabang Kemang Jakarta Selatan	Persamaan: Menggunakan metode kuantitatif. Menggunakan kepemimpinan transformasional, produktivitas kerja sebagai variabel penelitian.	Perbedaan: Menggunakan teknik sampel jenuh.

C. Kerangka Berfikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir

Berdasarkan penjabaran kerangka berpikir tersebut diperoleh hipotesis :

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karya PD Mujur Jaya Kroya

H2 : Motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PD Mujur Jaya Kroya

H3 : Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan PD Mujur Jaya Kroya

D. Pengembangan Hipotesis

Sugiyono (2023), mengemukakan bahwa hipotesis adalah dugaan sementara sebagai jawaban awal terhadap rumusan masalah penelitian, yang biasanya disampaikan dalam bentuk pertanyaan. Disebut sebagai dugaan sementara karena jawaban tersebut bersifat teoritis, yaitu berdasarkan pada teori atau konsep yang relevan, dan belum dibuktikan melalui data empiris yang diperoleh dari proses pengumpulan data di lapangan.

Dengan demikian, hipotesis atau dugaan sementara yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (H1)

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin transformasional juga mampu membangun hubungan kerja yang baik, meningkatkan semangat kerja, dan mendorong karyawan untuk lebih produktif. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Lawless Burgerbar Cabang Kemang Jakarta Selatan (Anandria & Marlinah, 2026).

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (H2)

Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul dalam diri karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal guna mencapai tujuan perusahaan. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja, kedisiplinan, serta tanggung jawab karyawan sehingga produktivitas kerja menjadi lebih baik.

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih giat dan mampu menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai PT Kimia Farma Bengkulu (Febrian & Ekowati, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 : Motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan

3. Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (H3)

Goal Setting Theory menjelaskan bahwa tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan motivasi serta kinerja individu. Dalam perusahaan, pencapaian tujuan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan dan dorongan kepada karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, serta membangun semangat kerja karyawan, sedangkan motivasi mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai target perusahaan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan produktivitas kerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional dan semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka produktivitas kerja karyawan akan semakin meningkat.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT Pegadaian (PERSERO) Cabang Sidoarjo Kabupaten Sidoarjo (Sumartik, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3 : Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan