

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Nurrachmat dan Wahyuddin dalam Sofyan (2010) Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitik beratkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Sedangkan menurut Robbins (2010, p.262) kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan masing – masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

2.1.2 Ciri – Ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burn dalam Wirawan (2010,p.2) kepemimpinan transformasional mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, dan harapan mereka. Pemimpin melihat tujuan itu dan bertindak atas namanya sendiri dan atas nama parapengikutnya.
2. Walaupun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama akan tetapi level memotivasi dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda.
3. Kepemimpinan transformasional berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan pemimpin dan

pengikutnya kemudian menyatukan nya.Keduanya saling mengangkat kelevel yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi. Kepemimpinan Transformasional merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.

4. Kepemimpinan Transformasional akhirnya mengajarkan kepada para pengikut bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perusahaan.

2.1.3 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Ruth (2009, p.75) mengemukakan bahwa terdapat tempat karakteristik dan sekaligus sebagai dimensi kepemimpinan transformasional:

- a. Pengaruh Idealis (*Individualized Influence*), pemimpin menetapkan standar tinggi dari tingkah laku, moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok untuk pencapaian bersama.
- b. Motivasi Inspirational (*Inspirational Motivation*), Pemimpin bertindak sebagai model atau pengikut mengkomunikasikan visi,komitmen pada tujuan organisasi,dan mengarahkan upaya-upaya pengikut.
- c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), pemimpin merangsang para bawahan untuk berpikir secara kreatif dan inovatif, dengan memberikan asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah yang telah lampau untuk diselesaikan oleh bawahan dengan cara baru. Pemimpin bersikap proaktif, kreatif dan inovatif dalam mengambil gagasan, memiliki ideologi yang radikal dan melakukan pencarian gagasan dalam memecahkan masalah.
- d. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*), secara pribadi pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan dengan bertindak sebagai mentor,hal iniguna meningkatkan kebutuhan dan kemampuan bawahan kepada tingkat yang lebih tinggi.

2.1.4 Indikator – Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010, p.263):

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 mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis yang ditujukan untuk memacu semangat bawahannya. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi 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 karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi.

4. Perhatian yang Individual

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

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Heller dalam Wibowo (2014,p.121) Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi Kerja pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencakup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge dalam Wibowo : 2014,p.121). Menurut Hamzah Uno (2012,p.72) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan.

Dari pengertian maupun definisi Motivasi Kerja para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan pekerjaan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya

2.2.2 Teori Pendorong Motivasi Kerja

Newstrom dalam Wibowo (2014,p.123) melihat sebagai dorongan motivasi Kerja bersumber pada penelitian Mc Celland yang memfokus pada dorongan untuk *achievement*, *affiliation* dan *power*.

1. *Achievement Motivation*

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang.

2. *Affiliation Motivation*

Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar social, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas.

3. *Power Motivation*

Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan merubah situasi.

Pendapat lain dari Mc Shane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014,p.124) adalah bahwa sebagai pendorong motivasi adalah :

1. *Employee Drives*, sering dinamakan kebutuhan primer atau motif bawaan. *Drives* adalah penggerak utama perilaku yang membangkitkan emosi, yang menempatkan orang pada tingkat kesiapan untuk bertindak dalam lingkungan mereka.
2. *Needs*, kekuatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang dialami orang. *Needs* merupakan kekuatan motivasional emosi dihubungkan pada tujuan tertentu untuk mengoreksi kekurangan dan ketidakseimbangan.

2.2.3 Faktor Pendorong Motivasi Kerja

Baldoni dalam Wibowo (2014,p.124) mengemukakan pendapat bahwa terdapat tiga factor pendorong utama motivasi yaitu :

1. *Energize*, adalah yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *challenge*.
 - a. *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai member contoh yang baik.
 - b. *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan termaksud bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.
 - c. *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.

2. *Encourage*, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan penghargaan. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach* dan *recognize*.
 - a. *Empower*, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.
 - b. *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
 - c. *Recognize*, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, disamping keperluan penghasilan.

3. *Exhorting*, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.
 - a. *Sacrifice*, suatu ukuran pelyanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.
 - b. *Inspire*, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah *self – inspiration*.

2.2.4 Tantangan dalam Memotivasi

Memotivasi orang adalah merupakan aspek kunci bagi manajer yang efektif. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014,p.126) ada dua tantangan yang dihadapi manajer :

1. Banyak tugas pekerjaan manajer direntang lebih luas.
2. Manajer mungkin tidak tau bagaimana memotivasi orang, selain sekedar menggunakan penghargaan financial.

Pentingnya bagi organisasi melatih manager mereka untuk menilai orang dengan tepat. Manajer harus membuat penghargaan ekstrinsik pada pekerja. Ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan :

1. Menejer perlu memastikan bahwa tujuan kinerja diarahkan pada pencapaian hasil akhir yang besar.
2. Janji peningkatan *reward* tidak akan memperbaiki usaha lebih besar dan kinerja baik kecuali *reward* dikaitkan dengan jelas dengan kinerja dan cukup besar untuk mendapatkan kepentingan pekerja.
3. Motivasi dipengaruhi oleh persepsi pekerja tentang kejujuran alokasi *reward*.

2.2.5 Indikator Motivasi Kerja

Hamzah Uno (2012,p.72) mengemukakan bahwa sebagai indicator motivasi adalah :

- a. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan
Tanggung jawab merupakan suatu sikap yang timbul untuk siap dan menerima suatu kewajiban atau tugas yang diberikan.
- b. Prestasi yang dicapai
Pencapaian prestasi yaitu kemampuan untuk mencapai hasil yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh suatu Karyawan tersebut.
- c. Pengembangan diri
Pengembangan merupakan suatu proses atau cara untuk mengembangkan sesuatu yang sudah ada dalam rangka meningkatkan kualitas agar lebih maju.

d. Kemandirian dalam bertindak

Prilaku yang muncul didalam diri untuk bertindak tanpa menyusahkan orang lain

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Widodo, Suparo Eko (2015,p.131) kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegra (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja karyawan dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Menurut Nawawi dalam Widodo, Suparno Eko (2015,p.130) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non fisik. Sedangkan menurut Simanjuntak dalam Widodo, Suparno Eko (2015,p,130) kinerja karyawan adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Dari pengertian maupun definisi Kinerja karyawan para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan yang dihasilkan oleh Karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Simanjuntak dalam Widodo, Suparno Eko (2015,p.133) kinerja karyawan dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.

2. Sarana pendukung yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal – hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai.
3. Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti dalam Widodo, Suparno Eko (2015,p.133) factor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain : Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja), pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, Tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan social, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi serta kesempatan berprestasi.

2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sudarmayanti dalam Widodod, Suparno Eko (2015,p.138) tujuan dari penilaian kinerja karyawan yaitu :

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbale balikyng sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidamng kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.3.4 Elemen dan Kriteria Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

Karakteristik system penilaian kinerja karyawan yang efektif menurut Mondy dan Noe dalam Widodo, Suparno Eko (2015,p.140), karakteristik system penilaian yang efektif adalah :

1. **Criteria yang terkait dengan pekerjaan**
Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai harus berkaitan dengan pekerjaan/valid.
2. **Ekspektasi Kinerja**
Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.
3. **Standardisasi**
Pekerja dalam katagori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organoisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrument yang sama.
4. **Penilaian yang cakap**
Tanggung jawab untuk menilai kinerja pegawai hendaknya dibebankan pada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati palin tidak sampel yang repressentatif dari kinerja itu.
5. **Komunikasi terbuka**
Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.
6. **Akses karyawan terhadap hasil penilaian**
Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian.

7. Proses pengajuan keberatan

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

2.3.5 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Dharma dalam Novita (2014) indikator kinerja karyawan dapat dibagi menjadi:

1. Kuantitas

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan keluaran yang dihasilkan.

2. Kualitas

Pengukuran keluaran kualitatif mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya, ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3. Ketepatan

Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

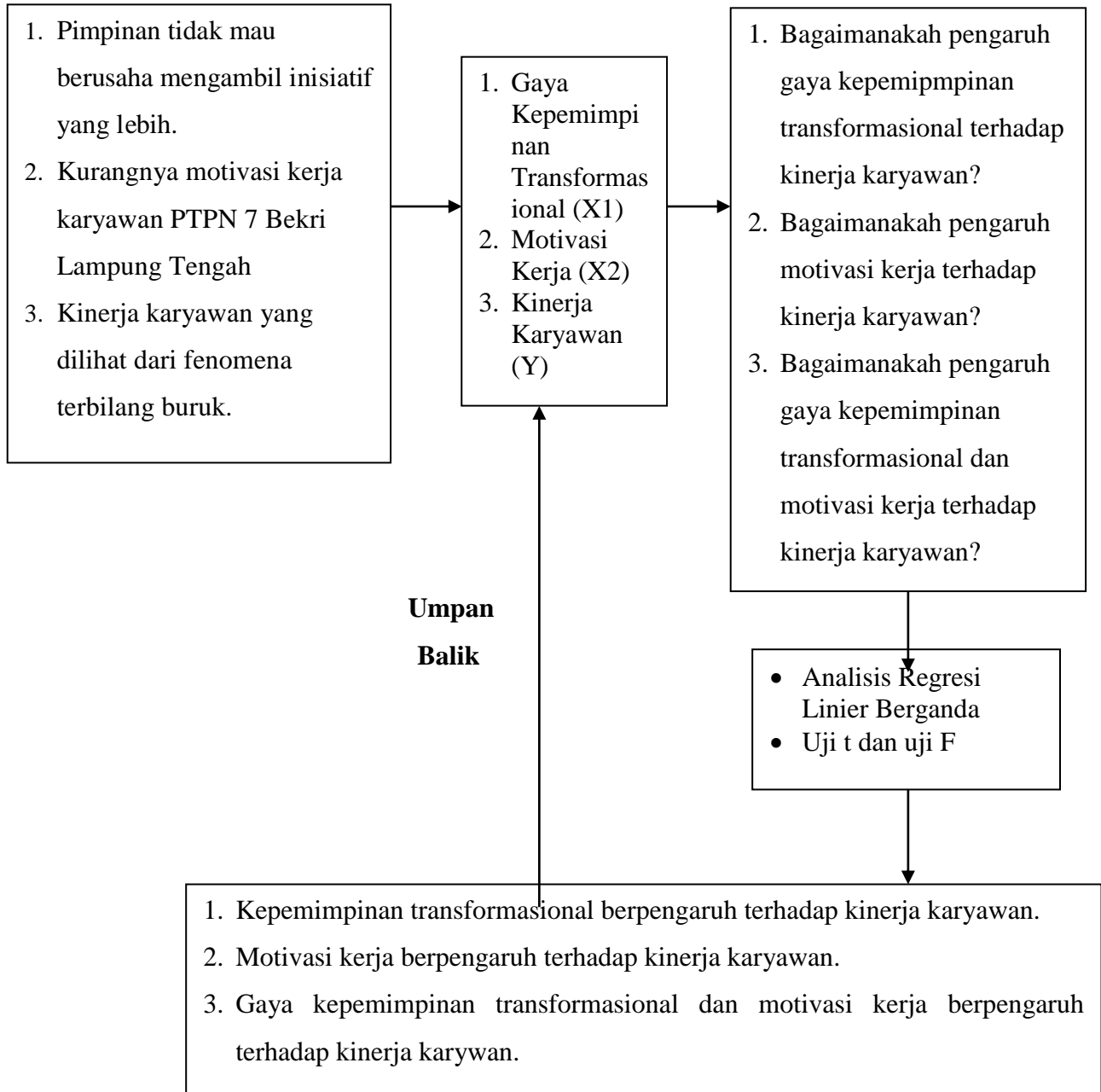
2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian		Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Independen	Dependen		
1	Sekar Nindita Adia Putri, dkk. Vol.3.No.2 (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia Persero TBK Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier Sederhana.	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Kiki Cahaya Setiawan. Vol.1.No.2 (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Divisi Operasi PT. Pusri Palembang	Motivasi Kerja (X)	Kinerja Karyawan(Y)	Analisis Regresi Linier Sederhana	Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Almer Rasyid, dkk. Vol.5.No.2. (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. AXIS Telekom Indonesia CabangMega Kuningan, Jakarta	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁), dan Motivasi Kerja (X ₂)	Kinerja Karyawan(Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5 Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:



2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2013). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus di uji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.