

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Empiris**

Penelitian terdahulu diperlukan untuk menambah referensi dan wawasan mengenai judul yang diangkat dalam penelitian ini yaitu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. selanjutnya peneliti akan memaparkan penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Rovi' Nur Andriawati (2006) dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai*. Penelitian ini dilatar belakangi bagaimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap motivasi kerja pegawai (Y) di Perum Jasa Tirta I Malang. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan dokumentasi. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Penelitian ini menggunakan penelitian eksplanatori atau uji hipotesis dengan teknik analisis dan interpretasinya menggunakan metode kuantitatif melalui uji statistik atau uji regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai yang ditunjukkan oleh  $R^2$  sebesar 0,403 atau variabel gaya kepemimpinan

transformasional memberikan dukungan terhadap variabel motivasi kerja pegawai sebesar 40,3% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Selain itu diperoleh nilai t hitung sebesar 6,724 lebih besar dari t tabel (1,671). Sehingga keputusan terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai dapat diterima.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Almer Rasyid (2013) dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan motivasi kerja (X2) baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan (Y). Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *simple random sample*. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 56 orang yang merupakan karyawan PT. Axis Telekom Indonesia cabang Mega Kuningan, Jakarta. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, regresi linier parsial dan regresi linier berganda yang diolah menggunakan program *software SPSS for windows*. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa variabel bebas yang terdiri dari penguasaan berganda dapat diketahui bahwa variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan motivasi kerja (X2) secara simultan atau atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Hal tersebut

ditunjukkan dengan nilai R sebesar 0.728. nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas dengan kinerja karyawan termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6-0,8. Secara parsial yang dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki *standardized coefficient* (beta) = 0,475 yang bertanda positif. Demikian halnya dengan pengaruh motivasi kerja (X2) yang memiliki *standardized coefficient* (beta) = 0.360 yang bertanda positif.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Martha Andy Pradana (2013) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2) secara simultan terhadap kinerja karyawan (X). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan adalah karyawan tetap PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang dengan jumlah 71 orang. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis data regresi linier berganda dan pengolahan data menggunakan *software SPSS* versi 15.0. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki R Square sebesar 0,484 yang berarti dapat memberikan pengaruh

terhadap kinerja karyawan sebesar 48,4% dimana sisanya sebesar 51,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Dzikrillah Rizqi Amalia (2016) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transaksional (X1) terhadap motivasi kerja (Z), mengetahui pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional (X2) terhadap motivasi kerja (Z), mengetahui pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transaksional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y), mengetahui pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), dan mengetahui pengaruh signifikan motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Pabrik Gula Kebon Agung Malang yang berjumlah 298 karyawan. Sumber data diperoleh dari kuesioner dan dokumentasi. Penelitian menggunakan analisis jalur dengan bantuan software SPSS 23.0. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur 0,819 dan signifikansi  $t$  0,000. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur 0,090 dan signifikansi  $t$  0,169. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,206 dan signifikansi  $t$  0,007. Gaya kepemimpinan transformasional

tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,010 dan signifikansi  $t$  0,821. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,758 dan signifikansi  $t$  0,000. Tabel 2.1 berisi tentang penelitian terdahulu, adapun penelitiannya adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Rovi' Nur Andriawati, 2006)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Motivasi Kerja (Y)	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai yang ditunjukkan oleh $R^2$ sebesar 0,403 atau variabel gaya kepemimpinan transformasional memberikan dukungan terhadap variabel motivasi kerja pegawai sebesar 40,3% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Selain itu diperoleh nilai $t$ hitung sebesar 6,724 lebih besar dari $t$ tabel (1,671). Sehingga keputusan terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai dapat diterima.
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja (Almer Rasyid, 2013)	Gaya kepemimpinan tranformasional ( $X_1$ ) Motivasi kerja ( $X_2$ ) Kinerja (Y)	Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa variabel bebas yang terdiri dari penguasaan berganda dapat diketahui bahwa variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai R sebesar 0.728. nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas dengan

Judul	Variabel	Hasil Penelitian
		kinerja karyawan termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6-0,8. Secara parsial yang dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki <i>standardized coefficient</i> (beta) = 0,475 yang bertanda positif. Demikian halnya dengan pengaruh motivasi kerja (X2) yang memiliki <i>standardized coefficient</i> (beta) = 0.360 yang bertanda positif.
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Martha Andy Pradana,2013)	Gaya kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> ) Gaya kepemimpinan transaksional (X <sub>2</sub> ) Kinerja Karyawan (Y)	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki R Square sebesar 0,484 yang berarti dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 48,4% dimana sisanya sebesar 51,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Dzikrillah Rizqi Amalia,2016)	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X <sub>1</sub> ) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> ) Kinerja Karyawan (Y) Motivasi Kerja (Z)	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur 0,819 dan signifikansi t 0,000. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur 0,090 dan signifikansi t 0,169. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,206 dan signifikansi t 0,007. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,010 dan signifikansi t 0,821. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,758 dan signifikansi t 0,000.

Sumber: Data diolah, 2016

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Gaya Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Terdapat pengertian yang berbeda-beda dari gaya kepemimpinan yang diungkapkan oleh beberapa ahli. Meskipun memiliki arti yang berbeda sebenarnya memiliki maksud yang sama. Menurut Rivai (2009:42) “Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya agar melaksanakan tindakan demi tercapainya tujuan tertentu”. Ranupandojo dan Husnan (2002:224), menyatakan bahwa, “Gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu”. Sedangkan menurut Thoha (2003:303), “Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat”.

Dari tiga definisi gaya kepemimpinan yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku yang digunakan oleh seseorang untuk mengarahkan atau mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

#### **b. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Robbins (2010:472) menyatakan bahwa, “Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut”. Menurut Burns dalam Yukl

(2010:290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi”. Sementara itu menurut Bass (1990:230):

Pemimpin merubah dan memotivasi para pengikut dengan meningkatkan tingkat kesadaran bawahan akan kepentingan dan nilai dari hasil kerja yang ditetapkan serta cara untuk mencapainya, membuat bawahan melebihi minat-minat pribadi mereka demi kepentingan organisasi atau masyarakat, dan mengubah tingkat hirarki dengan memperluas kebutuhan bawahan.

Amirullah (2015:30) berpendapat bahwa, “Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal”.

Berdasarkan beberapa definisi dan pendapat mengenai kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu pola perilaku kepemimpinan dari seorang atasan untuk membuat atau mengubah lingkungan kerja, sikap, dan perilaku bawahan agar bekerja lebih optimal demi mencapai tujuan karena kesadaran akan pentingnya nilai dan hasil kerja mereka.

### **c. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Seorang pemimpin dikatakan sebagai pemimpin yang transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan pengaruh pemimpin tersebut terhadap karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Bass dalam Yukl (2010:290) bahwa “Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama

diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut”. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa kepercayaan, kekaguman, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada awalnya diharapkan terhadap mereka.

Bass dan Avolio dalam Yukl (2010:305) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, yaitu:

1. Karismatik (*Charismatic*)  
Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.
2. Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*)  
Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.
3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)  
Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Perhatian secara Individual (*Individualized consideration*)  
Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yang meliputi karismatik, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individu.

## 2. Motivasi

### a. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan suatu masalah yang kompleks di dalam organisasi dimana motivasi berkaitan dengan sumber daya manusia (karyawan). Dengan motivasi yang tepat, diharapkan kinerja dan prestasi kerja karyawan dapat tercapai. Untuk memahami lebih lanjut mengenai motivasi, para ahli memberikan definisi tentang motivasi sebagai berikut. Istilah motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan,2013:141). Seseorang bekerja karena pada dasarnya mereka ingin memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan pada diri seseorang dengan orang lain berbeda-beda, sehingga perilaku manusia cenderung beragam dalam bekerja. Ardana, dkk (2012:193) berpendapat bahwa "Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan atau tidak, dan pada hakekatnya ada secara internal maupun eksternal yang positif ataupun negatif". Selanjutnya Martoyo (2006:165) berpendapat bahwa "Motivasi kerja adalah sesuatu yang menumbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja".

Dari beberapa pendapat para ahli mengenai motivasi kerja maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan pada seseorang dengan mengerahkan segala kemampuannya dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan individu seseorang tersebut.

## **b. Teori motivasi**

Teori ERG menurut Clayton Alderfer

*Existence, Relatedness, and Growth* (ERG) teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A. H. Maslow. ERG teori ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris (Hasibuan, 2005:113). Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan seperti dijelaskan Mangkunegara (2009:98) dalam bukunya, yaitu:

- a. *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefit*.
- b. *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Alderfer cenderung berpandangan bahwa kebutuhan seseorang meskipun bersifat heirarkis akan tetapi bersifat tidak tetap, artinya jika kebutuhan seseorang telah mencapai kebutuhan relatedness setelah sebelumnya kebutuhan existencenya terpenuhi, maka ada kemungkinan bahwa seseorang tersebut akan membutuhkan kembali kebutuhan *existence* nya (Sutrisno, 2009:149).

## **c. Tujuan motivasi**

Motivasi sangat penting diberikan oleh seorang pemimpin kepada karyawannya mengingat karena karyawan merupakan suatu kunci penting dari sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya. Motivasi penting untuk diberikan karena dengan adanya motivasi, karyawan memiliki sebuah dorongan untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan disini dapat diasumsikan sebagai tujuan

perusahaan yang dikomunikasikan kepada karyawan, agar karyawan secara bersama sama dapat mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2013:146) tujuan pemberian motivasi antara lain:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan dengan tugas-tugasnya.

Berdasarkan pendapat dari Hasibuan mengenai tujuan motivasi kerja, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja seorang karyawan harus tetap dijaga dan ditingkatkan oleh perusahaan karena perusahaan yang memiliki karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan mampu mencapai tujuannya secara efektif, efisien dan optimal.

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan diperlukan dalam memahami apa yang diinginkan oleh karyawan untuk menjalankan pekerjaan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Hasibuan (2013:150) mengungkapkan bahwa:

Alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan berupa material incentive dan non material incentive. Material incentive adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. yang termasuk material incentive adalah yang berbentuk uang dan barang-barang. Non material incentive adalah motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk non material incentive adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya.

Selain itu, Djanaid (2004:151) berpendapat bahwa “Terdapat faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja, misalnya: gaya kepemimpinan atasan, tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, dorongan atau bimbingan atasan, dan sebagainya”. Pendapat dari Djanaid menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin memiliki pengaruh untuk motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan pendapat ahli yang sudah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu gaya kepemimpinan atasan.

### **3. Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja sangat erat kaitannya dengan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan-karyawan atau sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kinerja yang tinggi akan menghasilkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas (Samsudin, 2006:159). Jadi meningkatkan kinerja karyawan demi tercapainya efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan merupakan fokus penting untuk diupayakan.

Mangkunegara (2009:67) berpendapat bahwa, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Veizal Rivai (2009:309), “Kinerja merupakan

perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

### **b. Penilaian Kinerja**

Suatu penilaian kinerja dilakukan dengan berbagai tujuan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2011:452) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik seseorang karyawan melakukan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Bangun, 2012:231). Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja sampai atau melebihi standar yang ditentukan maka dapat dikatakan bahwa karyawan termasuk dalam kategori baik. Sedangkan karyawan yang hasil kerjanya tidak melampaui atau kurang dari standar yang ditetapkan maka karyawan tersebut masuk kedalam kategori tidak baik.

Penilaian prestasi kerja atau kinerja karyawan berguna untuk perusahaan dan harus bermanfaat bagi karyawan. Hasibuan (2013:89) mengatakan bahwa tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasa, kondisi kerja dan peralatan kerja.

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong dan membiasakan para atasan (*supervisors, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria didalam melakukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Menurut Mangkuprawira (2011:232) penilaian kinerja memiliki manfaat yaitu:

1. Perbaikan kinerja  
Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi  
Penilaian kinerja membantu mengambil keputusan untuk menentukan pembayaran upah dan bonus.
3. Keputusan penempatan  
Promosi, transfer, dan penurunan jabatan didasarkan pada kinerja masa lalu.
4. Kebutuhan pelatihan  
Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir  
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.
6. Defisiensi proses penempatan staf  
Baik buruknya kerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf.
7. Ketidakakuratan informasi  
Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi.
8. Kesalahan rancangan pekerjaan  
Kinerja buruk mungkin sebagai gejala dari rancangan pekerjaan yang salah.
9. Kesempatan kerja yang sama  
Penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukan bersifat diskriminasi.

10. Tantangan eksternal  
Penilaian kinerja dapat mengatasi masalah masalah lingkungan pekerjaan yang dapat berpengaruh buruk terhadap kinerja.
11. Umpan balik pada sumber daya manusia  
Kinerja yang baik dan buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen sumber daya manusia diterapkan.

### c. Indikator Kinerja

Penilaian kerja merupakan upaya untuk mengetahui kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Penilaian kerja penting dilakukan sebagai bahan evaluasi ataskontribusi, nilai, kinerja, kekuatan, dan kelemahan, secara periodik untuk dijadikan pertimbangan pimpinan/atasan dalam menentukan pengembangan pegawai. Dharma (2003:355) menyatakan bahwa dasar pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Kuantitas, item-itemnya, yaitu seagai berikut:
  - 1) Jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan
  - 2) Jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan waktu yang lalu
  - 3) Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja
- b. Kualitas, item-item yaitu sebagai berikut:
  - 1) Pencapaian mutu hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan
  - 2) Pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan waktu yang lalu
  - 3) Pencapaian mutu hasil kerja labih baik dibandingkan dengan rekan kerja
- c. Ketepatan waktu kerja, item-itemnya sebagai berikut:
  - 1) Waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan
  - 2) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu
  - 3) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja

### d. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikemukakan Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:100):

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oerorganisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Pendapat lain dikemukakan oleh Simamora (2006:49), kinerja seseorang dipengaruhi 3 faktor, yaitu:

- a. Faktor individual, yang terdiri dari:
  - 1) Kemampuan dan keahlian
  - 2) Latar belakang
- b. Faktor psikologis, yang terdiri dari:
  - 1) Pembelajaran
  - 2) *Personality*
  - 3) Motivasi
- c. Faktor organisasi, terdiri dari:
  - 1) Penghargaan
  - 2) *Job design*
  - 3) Kepemimpinan

Dari beberapa teori yang telah disebutkan diatas dapat diketahui bahwa kepemimpinan atau gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### **C. Keterkaitan Antar Variabel**

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja**

Gaya kepemimpinan sangat penting untuk diperhatikan mengingat pemimpin merupakan salah satu faktor munculnya motivasi pada karyawan. Ada beberapa cara yang harus dilakukan sebuah perusahaan untuk mengarahkan karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut. Salah satu caranya adalah dengan memberikan dorongan atau motivasi terhadap karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu cara yang efektif untuk mengarahkan sekaligus memberikan motivasi terhadap karyawan. Wagimo dan Ancok (2005:112)

mengungkapkan hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi bawahan. Penelitian Bhaskara (2011:191) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini mendukung pendapat Bass dalam Hughes, *et al* (2012) bahwa kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Menurut Bass dalam Yukl (2010:305) pemimpin transformasional mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim dibandingkan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan bisa mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:100) bahwa “Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya dipengaruhi oleh *leadership* atau kepemimpinan”. Pengaruh kepemimpinan tersebut bisa terjadi dikarenakan adanya kualitas dorongan bimbingan dan dukungan dari pemimpin. Berdasarkan faktor tersebut, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong kinerja karyawan dengan kedekatan individual dan stimulasi intelektual.

## **3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan suatu hasrat atau dorongan untuk melakukan suatu hal. Dorongan tersebut seringkali timbul apabila seseorang memiliki tujuan yang ingin

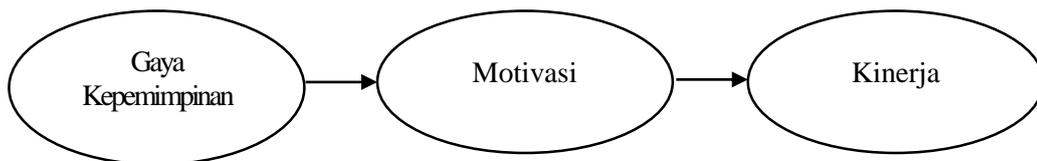
dicapai. Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan dan keinginan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Ini menunjukkan seberapa besar kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Semakin tinggi dorongan dan motivasi maka semakin tinggi pula kinerjanya.

Daft (2006:364) mengatakan bahwa “Motivasi dapat menimbulkan perilaku-perilaku yang mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi”. Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi dan kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang tinggi, begitu pula sebaliknya, karyawan yang memiliki kinerja rendah cenderung disebabkan karena motivasinya yang rendah.

#### **D. Model Konsep dan Model Hipotesis**

##### **1. Model Konsep**

Penelitian ini menjelaskan pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Berikut akan disajikan model konsep pada penelitian ini yang ditunjukkan melalui gambar 1 dibawah ini:

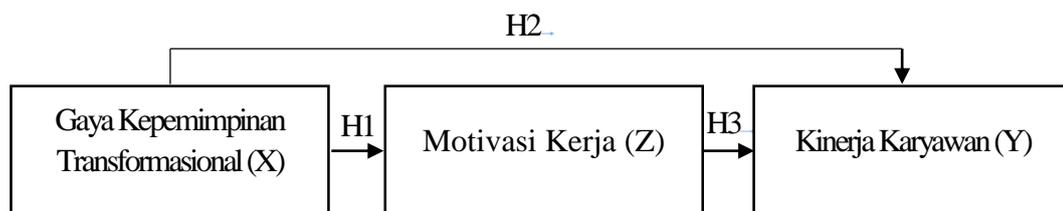


**Gambar 2.1 Model Konsep Penelitian**

##### **2. Model Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Sehingga yang terdapat pada hipotesis perlu

dibuktikan dalam sebuah penelitian. Jadi dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis yang ditunjukkan pada gambar berikut:



**Gambar 2.2 Model Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

- a. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Motivasi Kerja (Z)

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Motivasi Kerja (Z)

$H_A$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Motivasi Kerja (Z)

- b. Hubungan Gaya kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

$H_A$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

- c. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

$H_0$  : Motivasi Kerja (Z) tidak memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$H_A$  : Motivasi Kerja (Z) memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)