

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah pusat pertanggung jawaban atas personil dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan dengan perilaku yang diharapkan. Pencapaian kinerja dalam suatu lembaga instansi pemerintah (termasuk pemerintah daerah) sering diukur dalam sudut pandang masing-masing *stakeholders*, misalnya lembaga legislatif, instansi pemerintah, pelanggan, pemasok dan masyarakat umum. Idealnya pengukuran kinerja yang dipakai oleh instansi pemerintah disusun setelah memperoleh masukan dari lembaga konstituen, sehingga memperoleh suatu konsensus atas apa yang diharapkan oleh *stakeholder* atas organisasi tersebut. Dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan organisasi, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme yang jelas. Menurut Mangkunegara (2013) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas Kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

- b. Kuantitas Kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- c. Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- d. Tanggung Jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi

Motivasi dibentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental seorang pegawai harus sikap yang siap secara psikofisik. Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2013) prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai prestasi kinerja pegawai yaitu atasan pimpinan langsung dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada dibagian personalia.

Menurut Sudarmanto (2015) organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Banyak organisasi yang berhasil dan efektif karena ditopang oleh kinerja sumber daya manusia. Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas.

Menurut Andersen dalam Sudarmanto (2015) metode produktivitas yang baru adalah metode kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara actual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga non fisik. Menurut John Miner dalam Sudarmanto (2015) kinerja adalah kualitas hasil kuantitas keluaran, dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan jam kerja), dan kerja sama.

John Miner dalam Sudarmanto (2015) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.

- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Sedangkan menurut Bernardin dalam Sudarmanto (2015) mengemukakan bahwa dimensi untuk mengukur kinerja ada 6 yaitu :

- a. *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- b. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- c. *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- d. *Cost-Effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- e. *Need For Supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi – fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- f. *Interpersonal Impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Dimensi pengukuran kinerja sangat beragam tergantung dari aspek tertentu yang diukur, kualitas dan kuantitas produk barang dan jasa yang dihasilkan, Kinerja Organisasi, ataupun kinerja proses dan cara pengukurannya, Sudarmanto (2015). Menurut Regina (2010) Kinerja karyawan merupakan

perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi atau penyampaian barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Menurut Rivai dan Basri (2005) Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut Hakim (2006) Mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri (2005) :

- a. Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
- b. Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
- c. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
- d. Target aktivitas perbaikan kinerja.
- e. Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
- f. Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan yang ditetapkan Robbins (2015). Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya Tampubolon (2007). Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Menurut Robbins (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang

ditetapkan. Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan.

Adapun teori kepemimpinan menurut Robbins (2015) adalah sebagai berikut :

#### 1) Teori Bakat

Teori bakat berusaha mengidentifikasi karakteristik pribadi dari seorang pemimpin. Teori ini juga ingin melihat karakteristik-karakteristik apa yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Kebanyakan dalam teori bakat tersebut memfokuskan pada sifat-sifat apa yang ada pada pemimpin dan yang tidak ada pada pemimpin. Sifat-sifat yang dimiliki seorang pemimpin adalah: lebih cerdas, lebih extrovert, lebih percaya diri, lebih bertanggung jawab, dibanding dengan sifat bukan para pemimpin. Upaya lain dilakukan untuk melihat sifat-sifat yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin saja, tetapi juga dipengaruhi oleh kesesuaian antara sifat tersebut dengan lingkungan yang dihadapi. Seseorang yang sangat tegas barangkali tidak akan menjadi pemimpin yang efektif di lingkungan perguruan tinggi yang membutuhkan otonomi yang lebih besar. Sebaliknya, seseorang yang demokratis barangkali tidak akan menjadi pemimpin yang efektif apabila ditempatkan di organisasi kemiliteran.

## 2) Teori Perilaku

Perilaku kepemimpinan memfokuskan pada perilaku apa yang dipunyai oleh pemimpin, yang membedakan dirinya dari non-pemimpin. Jika perilaku pemimpin dapat diidentifikasi, maka seseorang yang akan menjadi pemimpin dapat mempelajari perilaku tersebut supaya dia menjadi pemimpin yang efektif.

Dari teori di atas terdapat fungsi pemimpin yang mencakup dua hal yaitu:

- a) Fungsi yang berkaitan dengan tugas (*task-related functions*) fungsi ini berkaitan dengan pekerjaan, seperti mengarahkan bawahan atau mendorong bawahan agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.
- b) Fungsi yang berkaitan dengan kehidupan sosial (*group maintenance* atau *social functions*) fungsi ini berkaitan dengan persoalan hubungan antar manusia, seperti menjadi penengah, dan menjaga hubungan antar anggota.

## 3) Teori Kontegensi Kepemimpinan

Model Kontigensi Fiedler dalam Robbins (2015) meyakini sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap. Jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan, salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektivitas yang optimal.

Fiedler mengidentifikasi tiga dimensi kontigensi atau situasional:

- a) Hubungan pemimpin anggota adalah derajat kepercayaan diri, kepercayaan, dan menghormati yang mana para anggota miliki dalam diri pemimpin mereka.

- b) Struktur tugas adalah keadaan yang mana penugasan pekerjaan dibuatkan prosedur (terstruktur atau tidak terstruktur).
- c) Kekuatan posisi adalah derajat dari pengaruh seorang pemimpin yang memiliki variabel kekuatan yang lebih seperti merekrut, memecat, disiplin, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

#### 4) Teori Situasional

Teori kepemimpinan situasional menitikberatkan pada para pengikutnya. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil akan bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat terhadap kesiapan dari para pengikutnya, sampai sejauh mana mereka bersedia dan mampu untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Jika para pengikut tidak mampu dan tidak bersedia untuk mengerjakan tugas, maka pemimpin perlu menjelaskan dan memberikan pengarahan secara spesifik. Jika mereka tidak mampu tetapi bersedia, maka pemimpin harus memperlihatkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengompensasikan kekurangan kemampuan dari para pengikutnya. Jika para pengikutnya mampu tetapi tidak bersedia, maka pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan yang suportif dan partisipatif yang terakhir jika mereka mampu dan bersedia, maka pemimpin tidak perlu melakukan banyak upaya.

#### b. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya hal tersebut merupakan

tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai prestasi atau tujuan organisasi Robbins (2015). Menurut Thoha (2013) gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat Atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten ditunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika seseorang berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan Menurut Luthans (2012) dan Peter (2013) mengidentifikasi, antara lain:

1) Gaya kepemimpinan kharismatik.

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a) Visi dan artikulasi. Memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada *status quo*, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
  - b) Risiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
  - c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
  - d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perspektif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan *responsive* terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
  - e) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan normal.
- 2) Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri, yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional Robbins (2010) :

- a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

- c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
  - d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.
- 3) Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Para pemimpin yang membimbing dan memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. Ada empat karakteristik pimpinan transaksional :

- a) Penghargaan kontingen : kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian/prestasi.
- b) Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif) : mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
- c) Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif) : intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d) Sesuka hati : menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

4) Gaya Kepemimpinan Autentik.

Para pemimpin yang mengetahui siapakah mereka, mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai, serta bertindak dengan nilai tersebut dan meyakini secara terbuka dan berterus terang. Para pengikut mereka akan mempertimbangkan mereka menjadi orang-orang yang memiliki etika.

Kepemimpinan yang autentik adalah suatu cara yang menjanjikan untuk berpikir mengenai etika dan kepercayaan didalam kepemimpinan karena menitikberatkan pada aspek moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

5) Gaya Kepemimpinan Melayani.

Suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitik beratkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Karakteristik dari pimpinan melayani, mendengarkan, berempati, menyembuhkan, perhatian, persuasi, konseptualisasi, peramalan, tugas untuk mengurus, komitmen untuk pertumbuhan orang-orang dan membangun komunitas.

c. Gaya kepemimpinan transformasional

Model kepemimpinan transformasional adalah salah satu model yang relative baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang di kembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns (2008). Menurut Bass dalam Yukl (2009) "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". Menurut Bass dalam Yukl (2009) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu.

Menurut Bass dalam Yukl (2009) dengan kepemimpinan transformasional, bawahan memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin transformasional mentransformasi dan memotivasi bawahannya dengan :

- 1) Membuat mereka akan lebih menyadari pentingnya hasil akhir dari sebuah pekerjaan,
- 2) Mendorong mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi,
- 3) Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional ini lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Robbins dan Judge (2012) gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa (2011) adalah:

- 1) *idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- 2) *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

- 3) *Intellectual simulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi pemecah masalah dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
- 4) *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan dan mengerti kebutuhan karyawannya.

e. Indikator-Indikator kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010) :

1) Kharisma

Kharisma di anggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan admosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2) Motivasi inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau pengguna simbol-simbol yang ditunjukkan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja

sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

### 3) Stimulasi intelektual

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

### 4) Perhatian yg individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pemimpin 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.

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009) yaitu :

1. Pengaruh ideal/kharismatik: pengaruh yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin
2. Pertimbangan individual meliputi pemberian dorongan, dukungan dan pelatihan terhadap pengikut
3. Motivasi inspirasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, untuk memfokuskan bawahan, dan model perilaku yang tepat

4. Stimulasi intelektual perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari teori Robbins (2010) meliputi: Kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Penerapan kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, motivasi kerja bagi karyawan, hasil kerja yang lebih besar dan imbalan internal. Hal ini karena kepemimpinan transformasional dapat membantu karyawan menjadi lebih percaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang ada dan bekerja sesuai dengan arah yang akan mengarah pencapaian sasaran yang lebih tinggi dimasa yang akan datang. Pada setiap tahap dari proses transformasional tersebut, kinerja karyawan ditentukan oleh keberhasilan pemimpin (Modiani 2012).

### **3. Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan dan motivasi merupakan pendorong seseorang untuk melakukan aktivitas dan merupakan kekuatan yang ada pada diri orang tersebut. Motivasi kerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dianggap

sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks. Motivasi menurut Robbins adalah salah satu alat penggerak yang membuat karyawan bekerja sesuai dengan keinginan lembaga atau organisasi dengan sukarela dan penuh dengan kesungguhan. Robbins (2015), mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan 2014). Menurut Herzberg dalam Robbins (2015) motivasi terbagi menjadi 2, yaitu Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik. Motivasi Intrinsik adalah daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing sehingga mendorong orang untuk bekerja secara baik. Sedangkan Motivasi Ekstrinsik adalah dorongan dari luar diri seseorang. Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai arah, kekuatan, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan yang salah satunya terkait dengan perilaku pekerjaan (Robbins & Judge 2015). Dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 pertimbangan utama yaitu :

- a. Filsafat Hidup manusia berkisar pada prinsip “Quit pro quo” yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada alas, ada budi ada balas”
- b. Dinamika keutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
- c. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
- d. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satu pun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda Siagian (2002).

Motivasi menjadi hal yang penting bagi karyawan, karyawan yang termotivasi akan merasa lebih bahagia, sehat dan ingin datang untuk bekerja. Kurangnya motivasi karyawan dapat berdampak serius bagi tingkat absensi dan keterlibatan karyawan. Semangat kerja karyawan yang rendah dapat merugikan pencapaian tujuan bisnis dan profitabilitas perusahaan (Tanto & Fransisca 2015). Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaannya, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan Masrukin Waridin (2004).

Teori-teori Motivasi Kerja, yaitu :

- a. Teori kebutuhan, kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Menurut Maslow dalam Mangkunegara (2013) konsep Motivasi yaitu orang yang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (Fisiologis)

sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Maslow dalam Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- b. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik dan bernapas. Kebutuhan ini merupakan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
  - c. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
  - d. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
  - e. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
  - f. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi.
- 1) Teori *ERG* (*Existence, Relatedness, Growth*) menurut Aldefer dalam Mangkunegara (2013) Teori *ERG* merupakan Refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:
- a) *Existence Needs*, Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
  - b) *Relatedness needs*, kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

c) *Growth needs*, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan diri, hal ini berhubungan dengan kemampuan kecakapan pegawai.

## 2) Teori Insting

Menurut Darwin dalam Mangkunegara (2013) bahwa tindakan yang *intelligent* merupakan reflex dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu tidak semua tingkah laku dan tindakan dikontrol oleh pikiran.

## 3) Teori Drive

Carl L Hull dalam Mangkunegara (2013) berpendapat bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari *reinforcement*. Ia berasumsi bahwa semua hadiah pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan *Drive* keseimbangan. Motivasi seorang pegawai sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya dan faktor kebiasaan pengalaman sebelumnya.

## 4) Teori lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi.

a) Teori yang dikembangkan oleh McClelland dalam Robbins (2015) terdapat tiga kebutuhan :

1) Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan untuk mengungguli, berprestasi

sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

2) Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain

berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan

berperilaku demikian.

- 3) Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk hubungan antar-pribadi yang ramah dan akrab.
  
- b) Menurut Siagian (2002) ada enam teknik aplikasi teori motivasi, yaitu:
  - 1) Manajemen berdasarkan sasaran atau *management by objectives* (MBO).
  - 2) Program penghargaan karyawan.
  - 3) Program ketertiban karyawan.
  - 4) Program imbalan bervariasi.
  - 5) Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan
  - 6) Manfaat yang fleksibel.
  
- c) Menurut Herzberg dalam Robbins (2015) Teori Motivasi adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang artinya bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor yang bersumber dari luar diri seseorang.

Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi kerja yang telah dikembangkan oleh Herzberg dalam Robbins (2015) adalah:

- a. Motivasi intrinsik meliputi :
  - 1) Kemajuan
  - 2) Pengakuan
  - 3) Tanggung jawab
  
- b. Motivasi ekstrinsik terdiri dari :
  - 1) Pengawasan

- 2) Gaji
- 3) Kebijakan
- 4) Kondisi Pekerjaan

Menurut Sutrisno (2016) Motivasi dalam diri seseorang

dipengaruhi oleh beberapa faktor baik faktor eksternal maupun internal.

- a. Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:

- 1) Kondisi lingkungan kerja
- 2) Kompensasi yang memadai
- 3) Supervisi yang baik
- 4) Adanya jaminan pekerjaan
- 5) Status dan tanggung jawab
- 6) Peraturan yang fleksibel.

- b. Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup
- 2) keinginan untuk dapat memiliki
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- 5) Keinginan untuk berkuasa

## **B. Penelitian terdahulu dan Penurunan Hipotesis**

Adapun beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, berpengaruh terhadap kinerja karyawan, adalah sebagai berikut :

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Robbins (2015) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai prestasi atau tujuan organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dengan bagaimana cara pemimpin tersebut memberdayakan bawahannya, namun keberhasilan seorang pemimpin juga diukur melalui kemampuannya dalam menjalankan kebijakan suatu perusahaan dengan gaya kepemimpinannya masing-masing sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Semakin tinggi gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka semakin tinggi juga kinerja karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin mampu memberikan arahan atau bimbingan dalam bekerja secara spesifik dan jelas kepada karyawan.

Hal ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan akan sangat merasa nyaman dalam bekerja dan dapat memahami apa yang diharapkan oleh pimpinan ataupun perusahaan sehingga karyawan mampu menjalankan pekerjaannya sesuai dengan standar perusahaan.

Atau bisa dikatakan seorang pemimpin yang baik dan memiliki kepedulian terhadap bawahannya akan meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Emil (2014) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Penghargaan Sebagai Variable Moderating” menemukan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sarita Permata Dewi (2012) yang berjudul “Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta” menemukan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Trang (2013) dan Sarita Permata Dewi (2012) menemukan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. sedangkan Setiawan (2015) menemukan gaya kepemimpinan transformasional namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

**H<sub>1</sub>: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kantor BPS Yogyakarta**

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi berasal dari kata *movere*, yang berarti bergerak. Arti bergerak ini mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses yang dimulai dengan

defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Robbins (2015) mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan seluruh potensi atau kemampuan yang dimilikinya secara optimal dalam bekerja, sehingga masih diperlukan adanya dorongan agar seseorang tersebut mau menggunakan seluruh kemampuan atau potensi yang ada dalam dirinya secara optimal dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Daya dorong tersebut disebut motivasi. Karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang optimal. Motivasi berprestasi yang tinggi akan tampil berupa kesediaan untuk bekerja keras dan sungguh-sungguh serta tekun untuk mencapai kinerja yang optimal.

Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan tertantang untuk mendapat tugas yang lebih sulit, tertantang menerima tanggung jawab yang lebih berat, dan tertantang agar mampu menduduki posisi yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi karyawan akan memberikan peningkatan yang berarti dalam meningkatkan kinerja. Untuk hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, peneliti mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan Agustin Handayani (2010) menemukan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dilakukan oleh Mahajaya, G.R dan Subudi, Made (2016) yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Badung” dengan hasil penelitian yaitu Motivasi, Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai inspektorat kabupaten badung.

Penelitian yang dilakukan oleh Suranton dan Etty Puji Lestari (2014) yang berjudul “*Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko Dan Muara Bungo*” menemukan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

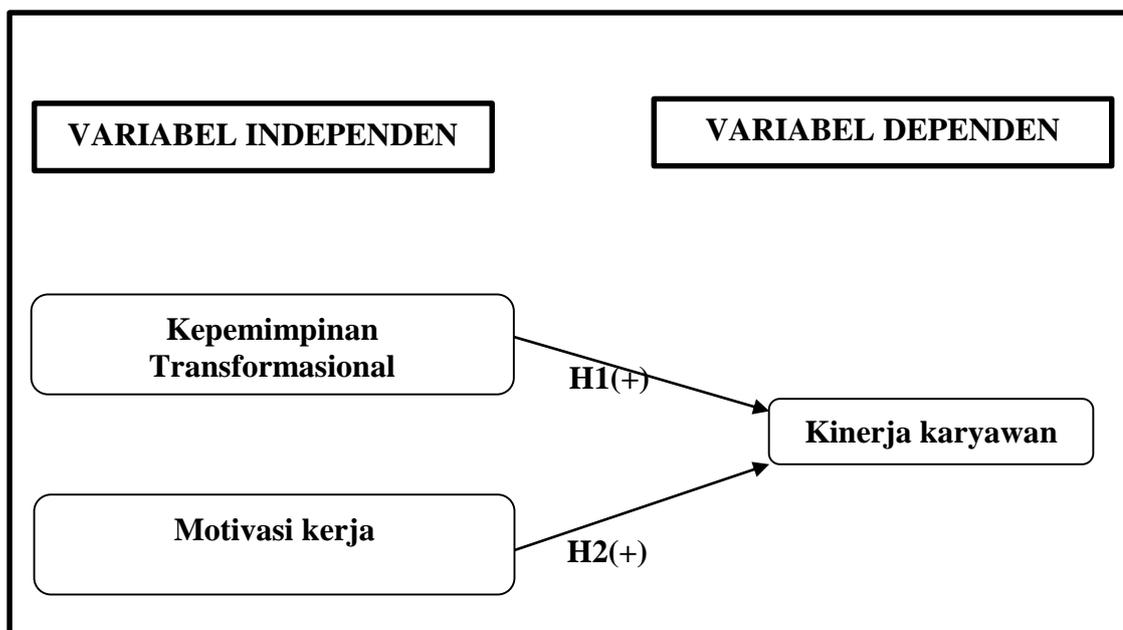
**H<sub>2</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **C. Model Penelitian**

Model Penelitian terdiri dari beberapa variabel. Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan untuk mempelajari dan ditarik kesimpulannya.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu : 1 Variabel dependen (terikat) yaitu Variabel yang menjelaskan pengaruh variabel lain, dan 2 variabel independen (bebas) yaitu yang dijelaskan mempengaruhi variabel dependen. Jadi dalam penelitian ini memiliki variabel dependen yaitu Kinerja

karyawan, dan variabel independen yang terdiri dari Kepemimpinan transformasional, dan Motivasi kerja.



**H<sub>1</sub>: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kantor BPS Yogyakarta**

**H<sub>2</sub>: Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan**