

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Konsep Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atau keberhasilan tindakan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005).

Waldman (Koesmono, 2005) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.

Wirawan (2009), menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2011), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi Menurut Mangkunegara (2010) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah

pencapaian atau efektivitas pada tingkat karyawan atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Selanjutnya Hersey and Blanchard dalam Rivai dan Basri (2005) mendefinisikan Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Henry Simamora (Mangkunegara, 2010), Kinerja (*Performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Menurut A. Dale Timple (Mangkunegara, 2010), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor seseorang yang mempengaruhi kinerja

seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi, faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Mangkunegara (2010), faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan yaitu:

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Kerja Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan kerja organisasi dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

c. Penilaian Kinerja

Untuk mendapat informasi atas kinerja pegawai, maka ada beberapa pihak baik itu perorangan ataupun kelompok yang biasanya melakukan penilaian atas kinerja pegawai. Menurut Robbins (2001), ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kerja pegawai, yaitu:

1. Atasan langsung, sekitar 96% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung pegawai itu karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja pegawainya.
2. Rekan kerja, penilaian dilakukan oleh rekan kerja dilaksanakan dengan pertimbangan, *pertama*, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada pegawai pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang pegawai dalam pekerjaan. *Kedua*, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.
3. Evaluasi diri, evaluasi ini cenderung kedenfensifan para pegawai mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja pegawai dan atasan pegawai.
4. Bawahan langsung, penilaian kinerja oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan kerana lazimnya penilaian mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

5. Pendekatan menyeluruh, penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja, dan bawahan. Penilai kinerja ini cocok di dalam organisasi yang memperkenalkan tim.

Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok (Marwansyah, 2010).

Sedangkan menurut Cascio (Ruky, 2001) dinyatakan bahwa kinerja “... *is the systematic description of the job relevant strengths and weaknesses of an individual or group*” (sebuah gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok). Dalam penilaian kinerja ini Cascio menekankan bahwa yang dinilai adalah *job relevant strengths and weaknesses* yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan yang relevan dengan pekerjaannya.

d. Indikator Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai adalah kemampuan kerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok. Ukuran kinerja atau parameter *performance* adalah suatu ukuran yang dibuat untuk mengukur tingkat keberhasilan atau kinerja.

Handoko (2001), menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses bagaimana organisasi mengevaluasi atau mendata prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia

dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja organisasi.

As'ad (2003), menjelaskan bahwa aspek-aspek yang dipakai untuk menilai prestasi kerja meliputi: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, tanggung jawab terhadap tugas, disiplin dan keselamatan dalam menjalankan tugas.

Bernadia dan Russel (Sutrisno, 2011), menjelaskan 6 faktor kriteria utama untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya unit atau siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timeless*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan kondisi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost Effectiveness*, sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, ternologi dan material).
5. *Need for Supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan karyawan lainnya.

Sedangkan standar pengukuran prestasi kerja dikemukakan oleh Lopes (Sutrisno, 2011) yaitu :

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- 5) Keputusan yang diambil
- 6) Perencanaan kerja
- 7) Daerah organisasi kerja

Daerah penelitian ini indikator pengukuran kinerja yang digunakan adalah didasarkan pada konsep yang dikemukakan oleh Bernadin dan Russel (Sutrisno, 2011) dan Asnawi (2009) meliputi kuantitas kerja, kualitas, kualitas kerja, waktu penyelesaian dan tanggung jawab.

- 1) Kuantitas kerja adalah persepsi pegawai tentang seberapa banyak hasil kerja seseorang pegawai yang dicapai sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Dengan 3 indikator pengukuran, yaitu :

- a) Kemampuan menyelesaikan sejumlah pekerjaan sesuai tupoksinya
 - b) Kemampuan menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan pimpinan
 - c) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebanyak mungkin
- 2) Kualitas kerja adalah persepsi pegawai tentang hasil kerja seseorang pegawai sesuai standar yang ditetapkan dan dapat diterima. Kualitas kerja terdiri dari 3 indikator pengukuran, yaitu :
 - a) Penyelesaian pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang rendah

- b) Penyelesaian pekerjaan mengutamakan higienitas, keamanan dan kehandalan. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target dan kualitas yang ditetapkan.
- 3) Ketepatan waktu adalah persepsi pegawai memperhatikan penggunaan waktu yang telah ditetapkan. Dengan 3 indikator pengukuran, yaitu :
- a) Mematuhi disiplin masuk, istirahat dan pulang kerja
 - b) Penyelesaian pekerjaan secepatnya sesuai waktu yang ditetapkan
 - c) Penyelesaian pekerjaan yang satu, untuk mengerjakan pekerjaan yang lainnya.
- 4) Tanggung jawab adalah persepsi pegawai tentang sejauh mana pegawai bertanggung jawab untuk penyelesaian pekerjaan sesuai sarannya. Pengukurannya melalui 3 indikator, yaitu :
- a) Menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai amanah.
 - b) Bertanggung jawab terhadap suatu pekerjaan sampai tuntas.
 - c) Tidak meninggalkan pekerjaan tersebut sebelum menyelesaikannya.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kuantitas kerja, ketepatan waktu dan tanggung jawab dengan output yang dihasilkan. Penilaian terhadap kinerja terdiri dari 4 dimensi, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggungjawab (Bernadin dan Russel dalam Sutrisno, 2011 dan Asnawi, 2009).

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang mudah. Secara teoritis Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Tampubolon, 2007).

Amstrong (2003), menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua pegawai agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Anoraga (dalam sutrisno, 2010), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan.

Selanjutnya Sudriamunawar (Harbani, 2008) mengemukakan bahwa Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu

tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi di dalam diri setiap karyawan (Kartono,2008).

b. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerak gerik, tingkah laku, kekuatan, kesanggupan berniat baik. Dan 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).

Menurut Sutarto (Sutrisno, 2010) pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak tampak dari, cara memberi perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat bawahan, cara memberikan bimbingan, cara menegakkan disiplin, cara mengawasi pekerjaan bawahan, cara meminta laporan dari bawahan, cara memimpin rapat, cara menegur kesalahan bawahan.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2007).

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang ada (Sutrisno, 2010) yaitu :

- 1) Gaya Persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggunakan perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajaran atau bujukan.
- 2) Gaya refresif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- 3) Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materil dalam kiprahnya di organisasi.
- 4) Gaya Inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang

politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

- 5) Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahan sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas inovasi serta inisiatif dibawah kurang berkembang karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
- 6) Gaya inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang bersifat protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menurut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang selalu dihormati.
- 7) Gaya motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan pada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program, dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan.
- 8) Gaya naratif, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang dikerjakan.
- 9) Gaya edukatif, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara membekalan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan.

10) Gaya retrogesif, yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrigesif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.

Untuk mengidentifikasi tipe-tipe gaya kepemimpinan dapat dikategorikan lima tipe (Djarmiko, 2008) yaitu :

1. *Tipe Otokratik*, dalam hal ini pengambilan keputusan seseorang pimpinan yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ini telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam memelihara hubungan dengan bawahan pimpinan otokratik menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan dan statusnya. Seorang pemimpin yang bergaya otokratik biasanya berorientasi pada kekuasaan, bukan berorientasi relasional.

2. *Tipe Paternalistik*, seorang pimpinan yang paternalistik dalam menjalankan organisasi menunjukkan kecenderungan-kecendrungan sebagai berikut :

a) Dalam pengambilan keputusan kecenderungannya ialah menggunakan cara mengambil keputusan sendiri, kemudian menjual kepada para bawahannya tanpa melibatkan para bawahannya dalam pengambilan keputusan.

- b) Hubungan dengan bawahan lebih banyak bersifat bapak dan anak.
 - c) Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya, pada umumnya bertindak atas dasar pemikiran kebutuhan fisik para bawahannya sudah terpenuhi. Apabila sudah terpenuhi maka para bawahan akan mencurahkan perhatian pada pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
3. *Tipe Karismatik*, pemahaman yang lebih mendalam tentang kepemimpinan yang bersifat karismatik menunjukkan bahwa sepanjang persepsi yang dimiliki tentang keseimbangan antara pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan dengan para bawahan seorang pimpinan kharismatik nampaknya memberikan penekanan pada dua hal tersebut, artinya ia berusaha agar tugas-tugas terselenggara dengan sebaik-baiknya dan sekaligus memberikan kesan bahwa pemeliharaan hubungan dengan para bawahan didasarkan pada relasional dan bukan orientasi kekuasaan.
4. *Tipe Laissez Faire*, persepsi pimpinan yang *Laissez Faire* tentang pentingnya pemeliharaan keseimbangan antara orientasi pelaksanaan tugas dan orientasi pemeliharaan hubungan sering terlihat bahwa aksentuasi diberikan pada hubungan ketimbang pada penyelesaian tugas dan orientasi hubungan yang bersifat relasional.
5. *Tipe Demokratik*, pandangan yang dominan tentang tipe kepemimpinan yang demokratik yang dipandang paling ideal. Meskipun tidak ada jaminan bahwa organisasi akan berjalan mulus. Pada umumnya disadari

bahwa ada biaya yang harus dipikul oleh organisasi dengan adanya kepemimpinan yang demokratik.

Ciri pemimpin yang demokratik dalam hal pengambilan keputusan tercermin pada tindakannya mengikut sertakan para bawahan dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Pemeliharaan hubungan tipe demokratik biasanya memberikan penekanan kuat pada adanya hubungan yang serasi, dalam arti terpeliharanya keseimbangan antara hubungan yang formal dan informal. Seorang pemimpin yang demokratik cenderung memperlakukan para bawahannya sebagai rekan kerja, juga menjaga keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi hubungan yang bersifat relasional.

Likert (Sutrisno, 2010) merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen, sebagai berikut :

Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai *exploitative - authoritative*. Manajer dalam hal ini sangat autokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya. Suka mengeksploitasi bawahan, dan sikap paternalistis. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan dan hukuman-hukuman dan pemberian penghargaan dengan cara kebetulan. Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan pada komunikasi yang turun kebawah. dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.

Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan "autokratis yang baik hati. Pemimpin atau manajer yang termasuk dalam sistem ini memiliki kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi

dengan hadiah dan ketakutan berikutan hadiah, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaannya dengan atasan.

Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan dengan sebutan "manajer konsultatif". Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya dalam hal kalau dia membutuhkan informasi, ide, atau pendapat bawahan, dan masih ingin melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin bergaya konsultatif ini melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan dan juga berkehendak melakukan partisipasi.

Sistem 4, dalam sistem ini "pemimpin bergaya kelompok berpartisipasi". Manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan. Pemimpin bergaya partisipatif ini juga mau mendorong bawahan dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar.

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1990). Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik.

Selanjutnya Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997; Keller, 1992) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional, Definisi operasional yang dikembangkan Bass mencakup 8 type kepemimpinan: 1) laissez-faire, 2) passive management by exception, 3) active management by exception, 4) contingent reward, 5) individualized consideration, 6) idealized influence, 7) intellectual stimulation, dan 8) inspirational motivation.

1. Kepemimpinan Transformasional

Hit, Ireland, dan Hoskisson (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan strategi gaya kepemimpinan yang paling efektif yang dapat mempengaruhi produktivitas pegawai. Gaya ini dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk memenuhi harapan organisasi, memperkaya kemampuannya dan menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pegawai. Pemimpin dengan gaya transformasional membangun dan mengkomunikasikan visi organisasi dan memformulasi strategi untuk mencapai visi tersebut.

Mereka membuat pegawai menyadari kebutuhan mencapai tujuan organisasi dan mendorong mereka untuk terus berjuang ke tingkat pencapaian lebih tinggi lagi.

Robbins dan Judge (2005) menyatakan pegawai yang dipimpin dengan gaya transformasional lebih percaya diri terhadap kemampuannya. Review dari 117 penelitian menguji kepemimpinan transformasional berhubungan dengan tingkat kinerja pegawai, tim, dan organisasi yang lebih tinggi.

Bass et al. 2003, (dalam sadeghi dan pihie, 2012) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan menjabarkannya dalam 5 (lima) dimensi sebagai berikut:

a. *(Idealized influence attributed (IIA))*. Dimensi ini menggambarkan bahwa pemimpin transformasional memiliki sifat-sifat yang menjadi contoh panutan bagi bawahannya. Dengan adanya dimensi ini maka seorang pemimpin transformasional dipercaya, dihormati dan dihargai oleh bawahannya (Sadeghi dan Pihie, 2012).

b. *Idealizes Influence*, menurut sadeghi dan Pihie (2012), dimensi ini menggambarkan bahwa seorang pemimpin transformasional memberikan contoh perilaku yang baik bahkan mau mengorbankan kepentingannya demi mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Bodla dan Nawaz (2010) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional akan mendapatkan kepercayaan dan penghormatan dari bawahannya karena pemimpin transformasional ini memiliki

- kemampuan yang lebih baik, bersedia menerima resiko dan konsisten dalam segala keputusannya.
- c. *Inspirational Motivation (IM)*, Pemimpin transformasional harus dapat menjadi inspirasi dan memberikan motivasi bagi bawahannya. Lebih jauh lagi Sadeghi dan Pihie (2012) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional harus mampu memberikan pemahaman dan tantangan kepada bawahan dalam tugas yang diberikan. Menurut Bodla dan Nawaz (2010), pemimpin transformasional harus mampu mengkomunikasikan dengan jelas apa yang diharapkan dari bawahannya, sehingga dapat tercipta tujuan bersama. Kemudian pemimpin transformasional juga harus mampu menunjukkan komitmen terhadap tujuan bersama tersebut.
- d. *Intellectual Stimulation (IS)*. Pemimpin transformasional menstimulasi bawahannya untuk selalu berfikir kreatif, berinovasi dan mencari solusi dengan cara baru (Sadeghi dan Pihie, 2012). Orang-orang dibawah kepemimpinan transformasional didorong untuk selalu mencoba cara pendekatan yang baru dalam mengatasi masalah. Pemimpin transformasional juga akan selalu menghargai setiap pendapat walaupun pendapat tersebut berbeda dengan pendapat pemimpin transformasional tersebut (Bodla dan Nawaz, 2010)
- e. *Individualized Consideration*. Menurut Sadeghi dan Pihie (2012), pemimpin transformasional harus mampu mengakomodir semua aspirasi dari bawahannya dan memberikan perhatian lebih kepada

bawahannya dalam hal pengembangan karir dan pencapaian. Perhatian yang diberikan oleh pemimpin transformasional tersebut yaitu dengan memberikan dukungan dan dorongan kepada bawahan serta menjadi mentor atau *coach* bagi bawahannya.

Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pemimpinnya.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan menghargai yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

- a) Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
- b) Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
- c) Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

2. Kepemimpinan Transaksional

Bass (2006) mendefinisikan kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang menekankan transaksi antara pimpinan dan bawahan. Pimpinan memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam

sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward*, bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan. Oleh karena itu, kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu, proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis tersebut untuk memenuhi kebutuhan fisiologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah disepakati membahas tiga macam transaksi, yaitu :

- a) *Contingent Reward*. Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai.
- b) *Management by Exception-Active*. Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung.
- c) *Management by Exception-Passive*, seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur. Maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

Menurut Bycio et.al (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan

hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass, 2003).

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

3. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2002), ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez-faire* :

- a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.
- c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- d) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebaikan organisasi. Kepemimpinan pada tipe ini melaksanakan perannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya pasif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruhnya kepada bawahannya.

Bass (1985) mengemukakan bahwa pemimpin yang berhasil akan mempraktikkan kepemimpinan transaksional yang membuat perusahaan beroperasi lebih efisien, kepemimpinan transformasional yang memandu perusahaan menjadi lebih kompetitif di industrinya, namun tidak melakukan

gaya *laissez-faire* (tidak mau terlibat dalam suatu masalah atau tidak berada di tempat bila dibutuhkan bawahan).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan, yang meliputi bentuk kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire*. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Inspirational motivation, Idealizes Influence; kepemimpinan Transaksional ditandai dengan Contingent Reward, Management by Exception-Active, Management by Exception-Passive ; Kepemimpinan *laissez-faire* dengan *laissez-faire* .

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi.

Menurut Robbins dan Judge (2007) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke

arah pencapaian sasaran. Pengertian motivasi juga datang dari Marihot Tua E. H. (2002) yaitu faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah.

Berdasarkan dua pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi timbul dari diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan oleh dorongan orang lain. Tetapi motivasi yang paling baik adalah dari diri sendiri karena dilakukan tanpa paksaan dan setiap individu memiliki motivasi yang berbeda untuk mencapai tujuannya.

Siagian (2004) memberikan pengertian motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan.

Sedarmayanti (2003) motivasi dapat diartikan sebagai usaha pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu, misalnya ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Faktor yang menjadi pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor diantaranya faktor ingin lebih terpendang diantara rekan kerja / lingkungan dan kebutuhan untuk berprestasi. Selain itu Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan menurut Bernard berndoom dan Gary A. Stainer (Sedarmayanti, 2003). Pendapat lain juga menjelaskan Motivasi kerja

merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan (B. Uno, 2011). Jerald Greenberg dan Robert A. Berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), dan menjaga (*maintain*) perilaku menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi dibelakang tindakan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedang perilaku menjaga atau memelihara berapa lama orang akan terus untuk mencapai tujuan (Wibowo, 2011)

Mangkunegara (2011) mengungkapkan motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi.

b. Teori-teori Motivasi

1) Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa di dalam diri setiap manusia mempunyai kebutuhan yang terdiri atas lima tingkat atau hierarki kebutuhan (Suwatno dan Donni, 2011), yang meliputi:

- a) Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*) seperti kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual yang merupakan kebutuhan yang paling mendasar.

- b) Kebutuhan rasa aman (*Safety needs*) yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental dan psikologikal dan intelektual.
- c) Kebutuhan sosial (*social needs*), yakni kebutuhan untuk merasa memiliki, meliputi kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d) Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization need*) merupakan kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2) Teori ERG (*ERG Theory Alderfer*)

Adelfer mengemukakan (Hasibuan, 2009) bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

- a) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence needs*), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk didalamnya *Physiological needs* dan *safeth needs* dari Maslow
- b) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness needs*), menekankan akan pentingnya hubungan antara individu (*interpesonal relationships*) dan bermasyarakat (*social relationships*) kebutuhan ini berkaitan dengan *love need* dan *esteem needs* dari Maslow

c) Kebutuhan akan kemajuan (*Growth needs*), adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

3) Teori Dua Faktor *Frederick Herzberg* (*Herzberg's two factors theory*)

Menurut Herzberg ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu motivasi intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang dan motivasi ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Faktor-faktor motivasi menurut Herzberg (Siagian, 2004) adalah Faktor Intrinsik (Keberhasilan, Pengakuan / penghargaan, Pekerjaan itu sendiri, Tanggung Jawab) dan Faktor Ekstrinsik (Kebijaksanaan dan administrasi, Supervisi, Gaji / Upah, Hubungan antara pribadi, Kondisi kerja).

Dengan demikian seseorang yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaannya, memungkinkan menggunakan kreativitas dan inovasi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik, cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan perolehan hal-hal yang diinginkan dari organisasi. Menurut Herzberg faktor ekstrinsik tidak akan mendorong para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak

memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, hal tersebut dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial.

4) Teori Mc. Clelland's

Berdasarkan teori Mc. Clelland's (Brantas, 2009) bahwa ada tiga faktor atau dimensi dari motivasi yaitu (1) motif; (2) harapan dan (3) insentif. Ketiga dimensi dari motivasi tersebut, dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut :

- a) Motif (*motif*) adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
- b) Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.
- c) Insentif (*incentive*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar.

Manusia itu pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Ada tiga kebutuhan manusia yaitu :

a. Kebutuhan berprestasi

Kebutuhan pegawai akan prestasi yaitu dorongan untuk memperoleh dan mengungguli prestasi dari rekan kerja sehubungan dengan

seperangkat standart pekerjaan yang telah ditentukan pencapaian hasilnya secara maksimal.

b. Kebutuhan Berafiliasi

Kebutuhan akan afiliasi yaitu hasrat untuk untuk berhubungan antar pribadi dengan ramah dan karib. Kebutuhan yang bersifat *human relation* yaitu kebutuhan sosial yang menekankan pada persahabatan, termasuk penghargaan, penghormatan, dan cinta kasih. Pegawai yang mempunyai afiliasi tinggi mempunyai keinginan yang kuat dalam membina persahabatan secara erat saling menerima kasih sayang. Dari rekan lain secara terus menerus.

c. Kebutuhan Terhadap Kekuasaan

Kebutuhan ini sangat logis karena dalam organisasi akan terdapat hierarki, saling pengaruh mempengaruhi dalam kehidupan kerja yang melahirkan kelompok penguasa maupun kelompok yang dikuasai, pada kelompok masing-masing seorang pegawai akan mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan. Pegawai yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi akan cenderung memilih situasi yang memungkinkan mereka akan dapat memperoleh dan mempertahankan kendali untuk mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dari diri pegawai untuk memenuhi kebutuhan yang stimulasi berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas, kemudian di implementasikan kepada orang lain

untuk memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat. Motivasi Kerja mengacu pada berbagai kriteria yang merupakan dimensi Motivasi Kerja yang meliputi : kebutuhan prestasi, kebutuhan berkuasa dan juga kebutuhan berafiliasi.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Dan judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Hakim (2011), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Motivasi Pada Perhubungan Kota Palembang	Path Analysis	Adanya pengaruh yang cukup besar antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dan motivasi bukan merupakan intervening hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja
2.	Suparmi (2010) , Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tata Kota dan Pemukiman Kota Semarang	Regresi	Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai, secara parsial motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara bersama-sama kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tata Ruang dan Pemukiman Kota Semarang
3.	Miswan (2012), Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Dosen Pegawai Negeri Sipil pada Universitas swasta di Kota Bandung	Path Analysis	Menyimpulkan secara total perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja dosen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS. Dengan demikian perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja dosen merupakan faktor strategis bagi terwujudnya kinerja dosen PNS yang profesional pada Universitas swasta di Kota Bandung
4.	Mega Hasanul Huda (2002), Pengaruh Motivasi Iklim Kerja dan Kepemimpinan terhadap Produktivitas Perawat di Rumah	Korelasi	Hasil penelitian menemukan bahwa, motivasi dan kepemimpinan terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap produktivitas, Iklim Kerja

	Sakit Tugu Ibu Tahun 2011		berpengaruh langsung terhadap Produktivitas perawat Rumah Sakit Tugu Ibu Tahun 2011
5.	Bass et.al (2003) Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership	Path Anlysis	Transformational leadership was positively correlated with transactional contingent reward leadership and negatively correlated with passive–avoidant leadership. Both transformational and transactional contingent reward leadership were positively correlated with ratings of platoon potency and cohesion. Ratings of passive–avoidant leadership for both platoon leaders and sergeants were negatively related to evaluations of unit potency and cohesion. Ratings of leadership for the platoon leader and sergeant were

C. Landasan Teori

Berdasarkan pentingnya gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja perawat, sebagaimana telah diketahui bahwa semuanya merupakan salah satu elemen inti dari kinerja karyawan. Pada teori gaya kepemimpinan yang disebutkan oleh Bass terdapat 3 (tiga) dimensi yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laizzes-faire*. Pada teori motivasi kerja yang disebutkan oleh Mc, Clelland's terdapat 3 (tiga) dimensi yaitu motivasi, harapan, insentif. Kemudian pada teori kinerja perawat pada teori Bernadin dan Russel dalam (Sutrisno, 2011 dan asnawi, 2009) terdapat 4 dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dan tanggung jawab.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan

mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan, gaya kepemimpinan terdiri dari 3 dimensi yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire*.

a. Kepemimpinan Transformasional

Hit, Ireland, dan Hoskisson (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan strategi gaya kepemimpinan yang paling efektif yang dapat mempengaruhi produktivitas pegawai. Gaya ini dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk memenuhi harapan organisasi, memperkaya kemampuannya dan menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pegawai. Pemimpin dengan gaya transformasional membangun dan mengkomunikasikan visi organisasi dan memformulasi strategi untuk mencapai visi tersebut. Mereka membuat pegawai menyadari kebutuhan mencapai tujuan organisasi dan mendorong mereka untuk terus berjuang ke tingkat pencapaian lebih tinggi lagi.

Dengan indikator : *Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Inspirational motivation, Idealizes Influence*.

b. Kepemimpinan Transaksional

Bass (2006) mendefinisikan kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang menekankan transaksi antara pimpinan dan bawahan. Pimpinan memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward*, bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan. Oleh karena itu,

kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu, proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis tersebut untuk memenuhi kebutuhan fisiologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah disepakati.

Dengan indikator : *Contingent Reward, Management by Exception-Active, Management by Exception-Passive*

c. Kepemimpinan *laissez-faire*

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2002).

Dengan Indikator : *laissez-faire*

2. Motivasi adalah dorongan dari diri pegawai untuk memenuhi kebutuhan yang stimulasi berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas, kemudian di implementasikan kepada orang lain untuk memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat.

Berdasarkan teori Mc. Clelland's (Brantas, 2009) bahwa ada tiga faktor atau dimensi dari motivasi yaitu (1). Motif; (2) Harapan dan (3) insentif . Ketiga dari dimensi dari motivasi tersebut, dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut :

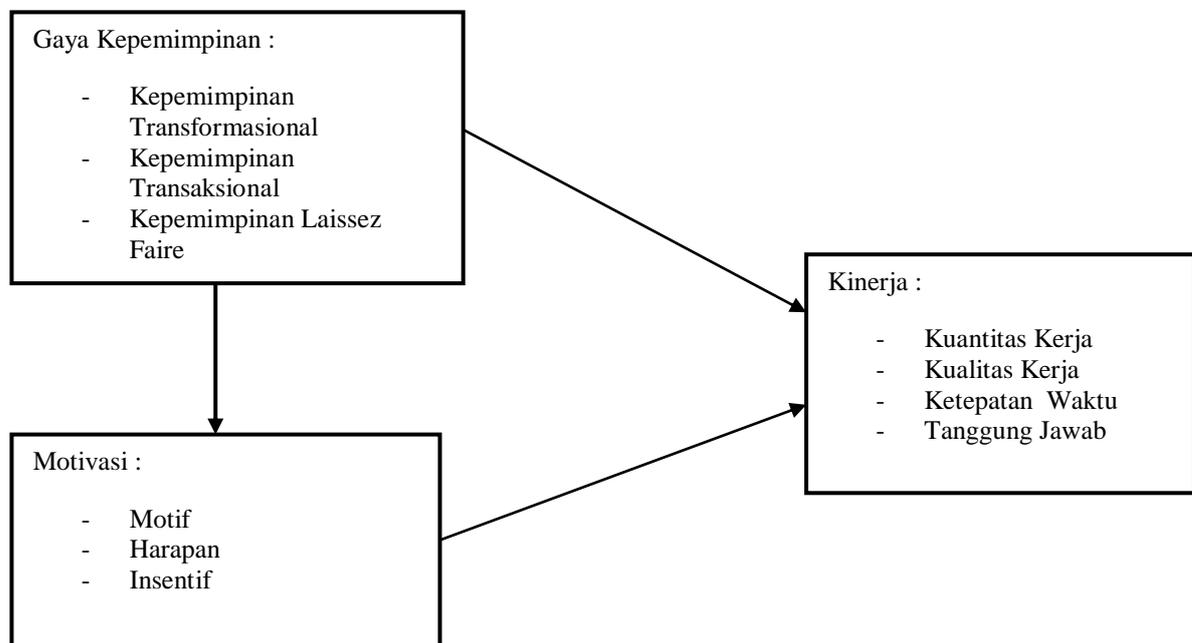
- a) Motif (*motif*) adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

- b) Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.
 - c) Insentif (*incentive*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi diatas standar kinerja pegawai.
3. Kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu dan tanggung jawab dengan output yang dihasilkan. Dimensi penilaian terhadap kinerja terdiri dari 4 indikator, yaitu :
- 1) Kuantitas kerja adalah persepsi pegawai tentang seberapa banyak hasil kerja seseorang pegawai yang dicapai sesuai tugas pokok dan fungsinya. Dengan 3 indikator pengukuran, yaitu :
 - a) Kemampuan menyelesaikan sejumlah pekerjaan sesuai tupoksinya
 - b) Kemampuan menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan pimpinan
 - c) Kemampuan menyelesaikanm pekerjaan sebanyak mungkin
 - 2) Kualitas kerja adalah persepsi pegawai tentang hasil kerja seseorang pegawai sesuai standar yang ditetapkan dan dapat diterima. Kualitas kerja terdiri dari 3 indikator pengukuran, yaitu :
 - a) Penyelesaian pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang rendah
 - b) Penyelesaian pekerjaan mengutamakan higienitas, keamanan dan kehandalan. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target dan kualitas yang ditetapkan

- 3) Ketepatan waktu adalah persepsi pegawai memperhatikan penggunaan waktu yang telah ditetapkan. Dengan 3 indikator pengukuran, yaitu :
 - a) Mematuhi disiplin masuk, istirahat dan pulang kerja
 - b) Penyelesaian pekerjaan secepatnya sesuai waktu yang ditetapkan
 - c) Penyelesaian pekerjaan yang satu, untuk mengerjakan pekerjaan yang lainnya
- 4) Tanggung jawab adalah persepsi pegawai tentang sejauh mana pegawai bertanggung jawab untuk penyelesaian pekerjaan sesuai Sasarannya. Pengukurannya melalui 3 indikator, yaitu :
 - a) Menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai amanah
 - b) Bertanggung jawab terhadap suatu pekerjaan sampai tuntas
 - c) Tidak meninggalkan pekerjaan tersebut sebelum menyelesaikannya.

D. Kerangka Konsep

Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu maka kerangka konsep untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konsep

Sumber: Bass (2003), Brantas (2009), (Sutrisno, 2011 dan asnawi, 2009)

E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun 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 (Sugiyono, 2004).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Sudriamunawar (Harbani, 2008) mengemukakan bahwa Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Thoha (2007) menyatakan, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Siagian (2004) memberikan pengertian motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi di dalam diri setiap karyawan (Kartono,2008). Menurut penelitian yang dilakukan Ilham (2012), bahwa antara variabel gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh yang kuat dan positif. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Umum Daerah Trikora Salakan Kabupaten Banggai Kepulauan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Anoraga (dalam Sutrisno, 2010) menyatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi bawahan, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan. Menurut Sudarmanto (2009) kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Selanjutnya menurut Amstrong (2003) adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Semakin baik kepemimpinan dalam sebuah organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan Hakim (2011), adanya pengaruh yang cukup besar antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dan motivasi bukan merupakan intervening hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Umum Daerah Trikora Salakan Kabupaten Banggai Kepulauan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Mangkunegara (2011) mengungkapkan motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi. B.Uno (2011) menyebutkan salah satu yang menentukan kinerja seseorang adalah motivasi. Besar kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Rivai (2005) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil penelitian Suparmi (2010), mengungkapkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tata Ruang dan Pemukiman Kota Semarang. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Umum Daerah Trikora Salakan Kabupaten Banggai Kepulauan.