

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance* yang secara etimologis berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan (Achmad, 2015). Menurut Widodo (2005) kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan, atau suatu hasil karya yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2009) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja yaitu sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan

individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai (Mahsun, 2006).

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam priode waktu tertentu.

2.1.1.2. Dimensi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mempunyai dimensi – dimensi yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya, sehingga dalam proses pengukuran kinerja sebaliknya semua dimensi diukur dan diperlakukan sama. Mitchelle dan Larsson (2008) menyatakan tentang dimensi – dimensi yang mempengaruhi kinerja, yaitu : (1) kualitas kerja (*quality of work*), (2) ketepatan waktu (*promptness*), (3) inisiatif (*inisiative*), (4) kemampuan (*ability*) dan (5) komunikasi (*communication*).

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Kinerja karyawan harus memiliki standar yang dapat diukur dan dipahami dengan jelas. Menurut Mathis dan Jackson (2006) pada dasarnya pengukuran kinerja didasarkan pada 5 (lima) dimensi sebagai berikut:

1. Kuantitas *output*, yaitu menyangkut jumlah *output* yang dihasilkan individu sebagai persyaratan dalam standar pekerjaan;

2. Kualitas *output*, meliputi ketepatan mutu dalam menghasilkan *output* yaitu menyangkut kerapian, ketelitian dan keterampilan;
3. Ketepatan waktu, yaitu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan;
4. Kehadiran, yaitu kehadiran karyawan ditempat kerja untuk melaksanakan pekerjaannya;
5. Kemampuan untuk bekerja sama, yaitu menyangkut cara bersikap di perusahaan, baik terhadap atasan, karyawan lain, ataupun terhadap pekerjaan yang diberikan untuk penyelesaian secara bersama – sama.

Gomes (2005) mengemukakan dimensi – dimensi kinerja yang biasanya menjadi perhatian yaitu :

1. Kuantitas kerja, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
2. Kualitas kerja, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya;
3. Pengetahuan, yaitu pengetahuan pekerjaan dan keterampilannya;
4. Kreatifitas, yaitu kreatifitas maupun gagasan – gagasan yang dimunculkan dan tindakan – tindakan untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul;
5. Kerjasama, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi;
6. Kepercayaan, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal – hal kehadiran dan penyelesaian kerja;

7. Inisiatif, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
8. Kualitas pribadi, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

2.1.1.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Bangun, 2012). Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan, bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka.

2.1.1.4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya memiliki dua tujuan yaitu tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan (Achmad, 2015). Untuk tujuan pertama, pimpinan memberi penilaian atas kinerja karyawan dengan menggunakan rating deskriptif. Tujuan penilaian tersebut diantaranya untuk pengambilan keputusan – keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi. Untuk tujuan pengembangan penilaian kinerja berguna untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Tujuan penilaian kinerja antara lain adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama periode tertentu;
2. Meningkatkan motivasi kerja;
3. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji, bonus, tunjangan dan insentif lainnya;
4. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karier dan keputusan perencanaan suksesi;
5. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh (Yani, 2012).

Werther dan Davis (dalam Achmad 2015) secara rinci memaparkan sepuluh manfaat penilaian kinerja untuk perusahaan sebagai berikut :

1. *Performance improvement*. Penilaian kinerja memungkinkan karyawan dan pimpinan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja;
2. *Compensation adjustment*. Penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya;
3. *Placement decision*. Penilaian kinerja menentukan promosi, mutasi dan demosi;
4. *Training and development needs*. Penilaian kinerja membantu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal;

5. *Carrer planning and development*. Penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karir yang dapat dicapai;
6. *Staffing process deficiencies*. Penilaian kinerja mempengaruhi prosedur prekrutan karyawan;
7. *Informational inaccuracies and job-descing errors*. Penilaian kinerja membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia;
8. *Equal employment opportunity*. Penilaian kinerja menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif;
9. *External challenges*. Terkadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain – lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor – faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan;
10. *Feedback*. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi karyawan itu sendiri.

Adapun manfaat dari penilaian kinerja antara lain :

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu

dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberikan pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki subsistem, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Dengan adanya penilaian kinerja akan memberikan informasi subsistem yang tidak berfungsi dengan optimal sehingga dapat dilakukan perbaikan dan pengembangan.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa yang akan datang. Manfaat penilaian

kinerja berkaitan dengan keputusan – keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia (Bangun, 2012).

2.1.1.5. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Amstrong dan Baran (dalam Wibowo, 2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi adalah sebagai berikut:

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 organisasi;
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Sedangkan menurut Sutermeister (dalam Saptono 2014) kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

2.1.2. Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Bass (dalam Stone *et al.*, 2004) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses seseorang dalam mentransformasi nilai – nilai yang ada pada dirinya kepada pengikut untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Menurut Bass (dalam Wirawan, 2014) keberhasilan kepemimpinan transformasional tergantung pada kemampuan menciptakan lingkungan yang memungkinkan para pengikut menciptakan kinerja yang melampaui kinerja masa lalu. Sejalan dengan Bass, Avolio (dalam Stone *et al.*, 2004) mengungkapkan bahwa fungsi utama dari pemimpin transformasional adalah memberi pelayanan sebagai katalisator dari perubahan, namun pada saat bersamaan sebagai seorang pengawas dan perubahan.

Antonakis *et al.* (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi. Kepemimpinan transformasional menurut Goodwin *et al.* (2001) adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan ke arah yang lebih baik, menentang status quo dan aktif (Lensuflie, 2010). Sedangkan Tracy dan Hinkin (dalam Gill *et al.*, 2010) mengemukakan

bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan perubahan – perubahan dalam sikap dan asumsi – asumsi anggota organisasi serta membangun komitmen untuk mencapai misi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mentransformasi nilai – nilai yang dianut oleh bawahan dalam rangka mendukung visi dan misi organisasi.

2.1.2.2. Sejarah Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (*transformasional leadership*) merupakan hasil suatu perkembangan pemikiran beberapa teoretisi kepemimpinan. Diawali oleh pemikiran James McGregor Burns tahun 1979 yang menggunakan istilah *transforming leadership* kemudian dikembangkan oleh Bernard M. Bass tahun 1985 dalam bukunya yang berjudul *Leadership and Performance Beyond Expectations* yang menggunakan istilah Kepemimpinan Transformasional (*Transformasional Leadership*) (Wirawan, 2014).

Istilah kepemimpinan transformasional di kembangkan oleh Bernad M. Bass lebih banyak dipakai dalam literatur dan praktik daripada istilah kepemimpinan mentransformasi yang dikemukakan oleh James MacGrebtor Burns. Kedua istilah tersebut mempunyai perbedaan konseptual. Dalam istilah kepemimpinan mentransformasi, yang ditransformasi adalah kepemimpinan dari pemimpin kepada para pengikutnya. Sedangkan dalam istilah kepemimpinan transformasional menjelaskan kepemimpinan yang artinya proses memengaruhi

secara transformasional. Istilah transformasi dalam kepemimpinan transformasi Burns merupakan proses dua arah. Pemimpin mentransformasi pengikut dan pengikut mentransformasi pemimpin. Sedangkan dalam kepemimpinan transformasional Bass, merupakan proses satu arah, pemimpin mentransformasi pengikut.

Bass adalah seorang psikolog yang mendapatkan gelah PhD dalam bidang psikologi industri dari Ohio State Universtity pada tahun 1949, meneliti kepemimpinan transformasional dalam organisasi formal seperti organisasi industri, lembaga pendidikan dan militer. Menurut Bass (dalam Wirawan, 2014) keberhasilan kepemimpinan transformasional tergantung pada kemampuan menciptakan lingkungan yang memungkinkan para pengikut menciptakan kinerja yang melampaui kinerja masa lalu. Menurut Bass dan Avolio (dalam Stone et al, 2004) kepemimpinan transformasional mempunyai kemampuan untuk mengubah *status quo* dengan memberikan *values* dan keinginan bawahan guna mencapai tujuan yang lebih tinggi.

2.1.2.3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (dalam Wirawan, 2014) adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal merupakan karakter pemimpin yang bertindak sebagai panutan, menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan percaya diri tinggi terhadap visi. Pemimpin siap

mengorbankan diri, memberikan penghargaan atas prestasi dan kehormatan kepada para pengikut. Indikator dari dimensi ini adalah :

- a. Memiliki visi, integritas dan bijaksana;
- b. Menjadi panutan bagi bawahan/anggota;

2. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi insiprasional merupakan karakter pemimpin yang mampu membangkitkan optimisme dan antusiasisme tinggi kepada bawahan untuk menerapkan standar kerja tinggi yang sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Indikator dari dimensi ini adalah:

- a. Membangkitkan motivasi dengan menetapkan standard kerja yang tinggi;
- b. Menginsiprasi anggota.

3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merupakan karakter pemimpin yang mampu berperan sebagai penumbuhkembangan ide – ide kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi maupun sebagai penyelesaian masalah (*problem solver*) yang kreatif sehingga melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi. Indaktor dari dimensi ini adalah:

- a. Mendorong kreatifitas;
- b. Mendukung pengembangan diri.

4. Perhatian individu (*Individual Consideration*)

Perhatian individu merupakan karakter pemimpin yang harus mempunyai kemampuan untuk berinteraksi dengan bawahan (*human skill*), mau

mendengarkan dan memperhatikan aspirasi dari bawahan terkait dengan pengembangan karier bawahan. Indikator dari dimensi ini adalah:

- a. Memperhatikan anggota;
- b. Berinteraksi aktif dengan anggota;

Adapun menurut Yulk (2002), kepemimpinan transformasional memiliki enam dimensi yaitu:

1. Motivasi inspirasional

Pemimpin bertindak sebagai model bagi anggotanya, yaitu menjadi *role model* berarti menjadi panutan bagi anggota, sehingga bila dimensi ini dijalankan semestinya, maka upaya – upaya kearah visi organisasi akan dilakukan secara fokus oleh anggotanya.

2. Integritas

Integritas merupakan dimensi penyesuaian antara persepsi anggota dengan tujuan pemimpin. Persepsi anggota terlihat pada cara kerja dan hasil kerja yang dilakukan anggota. Tujuan pemimpin dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus dikomunikasikan dengan anggota sebelum pekerjaan tersebut dilakukan. Karena jika tidak dikomunikasikan dengan anggota sebelum pekerjaan tersebut dilakukan maka yang akan terjadi adalah tidak efisiennya pekerjaan itu sehingga membutuhkan tindakan korektif terhadap pekerjaan tersebut bila persepsi anggota berbeda dengan tujuan pemimpin.

3. Inovatif

Dalam dimensi inovatif, pemimpin harus terlebih dahulu melakukan terobosan – terobosan untuk meningkatkan kinerja dengan persiapan yang

matang dan telah memperhitungkan resiko sebelumnya. Prosedur standar operasi terus diperbaiki jika pada implementasinya ditemukan ketidak efisienan. Pemimpin harus memberi semangat kepada anggota agar berani untuk melakukan inovasi dan menganggap kesalahan yang terjadi menjadi bahan pelajaran untuk perbaikan.

4. Pengaruh manajemen

Dalam dimensi ini pemimpin harus menghargai hasil pencapaian anggota, sehingga dengan penghargaan ini maka pemimpin tersebut akan dinilai sebagai pemimpin yang mengesankan. Pemimpin juga harus mampu berkomunikasi dengan persuasif kepada anggota, sehingga dapat lebih meningkatkan pengelolaan organisasi secara impresif.

5. Stimulasi intelektual

Pemimpin akan memberikan stimulus kepada anggota untuk memikirkan kembali bagaimana cara pemecahan masalah dan menilai kembali nilai dan kepercayaan mereka sehingga anggota mampu memecahkan masalah dengan cara mereka sendiri.

6. Perhatian individu

Kemampuan pemimpin sebagai *coach* dan *mentor* bagi anggota yang secara terus menerus memberikan umpan balik atas kinerja anggota. Selain diluar pekerjaan, pemimpin harus dapat membangun hubungan yang sinergi antara kebutuhan karyawan dengan misi organisasi.

2.1.2.4. Karakteristik Pemimpin Transformasional

Berdasarkan penelitian terhadap para pemimpin transformasional Tichy dan Devanna (dalam Wirawan, 2014) mengemukakan karakteristik pemimpin transformasional sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.

Mereka secara jelas mengidentifikasikan dirinya sebagai agen perubahan. Citra personal dan profesionalnya adalah untuk membuat berbeda dan mentransformasi organisasinya. Berdasarkan desain atau kesempatan, mereka bertanggung jawab memimpin perusahaannya sepanjang transformasi. Mereka mengartikulasikan dirinya sebagai pengambil peran, sebagai agen perubahan dengan konsep diri yang menarik.

2. Individu pemberani

Mereka pengambil resiko penuh kehati – hatian dan berani menghadapi tantangan, berani menghadapi status *quo*. Dalam perilaku keberanian ada komponen intelektual dan komponen emosional. Secara intelektual seorang pemberani mempunyai perspektif dapat berkonfrontasi dengan realitas walupun mungkin sakit dan tidak menyenangkan. Secara emosional dapat menyatakan kebenaran kepada orang lain yang mungkin tidak mau mendengar mengenai hal tersebut. Para protagonis dapat melakukan hal tersebut karena mereka mempunyai ego sehat. Mereka mengetahui dimana mereka berada dan tidak memerlukan penguatan secara konstan untuk menyelesaikan situasi sulit.

3. Mereka percaya pada orang

Para pemimpin transformasional bukan diktator, walaupun mereka berkuasa namun mereka sangat sensitif kepada orang lain, dan mereka berupaya untuk memberdayakan orang lain. Mereka memahami dan menggunakan prinsip – prinsip motivasi, emosi, kepercayaan dan loyalitas orang. Untuk memberdayakan orang sering mereka menggunakan humor, simbolisme, imbalan dan hukuman.

4. Mereka adalah penarik nilai

Setiap pemimpin transformasional mampu menguraikan suatu set inti nilai – nilai dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan posisinya.

5. Mereka pembelajar sepanjang hayat

Semua pemimpin transformasional mampu berbicara mengenai kesalahan – kesalahan yang mereka lakukan. Akan tetapi, mereka tidak memandang kegagalan tersebut sebagai suatu kegagalan melainkan sebagai pengalaman belajar. Pemimpin transformasional mempunyai komitmen untuk belajar sendiri dan pengembangan diri secara terus – menerus. Mereka adalah orang yang selalu melakukan *renewal* sesuatu yang tak pernah selesai. Dari sini menimbulkan energi untuk perubahan secara terus – menerus.

6. Mereka mempunyai kemampuan untuk berurusan dengan kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian.

Setiap pemimpin transformasional mampu untuk menghadapi dan meringkai problem dalam dunia yang kompleks dan berubah. Pemimpin transformasional tidak hanya mampu untuk menangani sudut budaya dan

politik dari organisasi akan tetapi mereka sangat mampu dalam sudut teknis.

7. Mereka memiliki visi (visionary)

Para pemimpin transformasional dapat bermimpi, mampu menjabarkan impian dan citra sehingga orang berbagi dengan mereka.

Menurut Northouse (dalam Hall, 2007) bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki kualitas, sebagai berikut :

1. Memberdayakan pengikut melakukan yang terbaik bagi organisasi;
2. Memberikan contoh yang baik;
3. Mendengar setiap pendapat yang berasal dari berbagai sudut pandang untuk membangun semangat kerjasama;
4. Menciptakan visi dengan melibatkan orang – orang dalam organisasi;
5. Bertindak sebagai agen perubahan organisasi dengan menetapkan contoh bagaimana memulai dan mengimplementasikan perubahan;
6. Membantu organisasi dengan cara membantu orang lain agar mampu memberikan kontribusi pada organisasi;

Sedangkan menurut Luthans (2005), ciri – ciri dominan dari seorang pemimpin transformasional adalah sebagai berikut:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan;
2. Mereka mendorong keberanian dan pengambil resiko;
3. Mereka percaya pada orang;
4. Mereka bertindak dilandasi oleh nilai – nilai;
5. Mereka adalah pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*);

6. Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian;
7. Mereka memiliki visi.

2.1.3. Motivasi Kerja

2.1.3.1. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja sering dikaitkan dengan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2004). Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti mendorong atau menggerakkan (Wijono, 2014). Achmad (2015) mengemukakan bahwa : motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang.

Menurut Siagian (2008) motivasi adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motivasi itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak – tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing – masing anggota organisasi. Hasibuan (2004) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Adapun Robbins (dalam Hasibuan, 2004), mengemukakan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Menurut As'ad (2003) bahwa : “motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan”. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Lebih lanjut As'ad (2003), memberikan batasan mengenai motivasi sebagai: “*the process by which behaviour is energized and directed* (motivasi merupakan hal yang melatar belakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu)”.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan berbeda satu dengan yang lainnya, termasuk dalam hal kebutuhan dan keinginan. Hal ini berbeda karena setiap karyawan adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses yang berbeda pula. Motivasi untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam perusahaan (Sutrisno, 2015). Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu (karyawan) mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan berbagai pendapat dan pandangan dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2.1.3.2. Teori Motivasi

Dalam pembahasan teori-teori motivasi, ada beberapa yang cukup menonjol, teori – teori motivasi ini dapat membantu manajer dan karyawan untuk memecahkan masalah dalam organisasi. Wijono (2014) menyatakan bahwa teori motivasi secara garis besar terdiri dari dua yaitu teori motivasi isi dan teori motivasi proses. Adapun yang termasuk ke dalam teori motivasi isi adalah:

1. Teori Motivasi Konvensional oleh F.W. Taylor

Teori motivasi konvensional ini termasuk *content theory*, karena F.W. Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras (Sutrisno, 2015). Dengan teori ini dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan. Oleh karena itu, seorang pemimpin haruslah berusaha memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan. Jika besar imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaan pun akan dapat dipacu. Jadi, dalam teori ini pemerian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

2. Teori Hierarki oleh Abraham H. Maslow

Maslow (dalam Yudhanegara, 2014) menyatakan bahwa kebutuhan manusia mengandung unsur bertingkat atau memiliki hierarki dari kebutuhan yang paling rendah sampai yang prioritas tinggi. Kebutuhan manusia yang paling dasar sama artinya dengan istilah kebutuhan primer.

Teori ini mengisyaratkan bahwa apabila kebutuhan dasar (primer) belum terpenuhi secara cukup maka kebutuhan tersebut akan menduduki hierarki yang tertinggi. Adapun kebutuhan manusia yang dikemukakan Maslow (dalam Yudhanegara, 2014) terdiri dari :

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja itu ia mendapat imbalan yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

b. Kebutuhan rasa aman

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat melalui :

- 1) Selalu memberikan informasi agar para karyawan dalam bekerja bersikap hati – hati dan waspada;
- 2) Menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran dan sebagainya;
- 3) Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat rawan kecelakaan; dan
- 4) Memberi jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di PHK-kan dan adanya jaminan kepastian pembinaan karier.

c. Kebutuhan hubungan sosial

Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan *social needs* atau *affiliation needs*, merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya bukan diri sendiri. Kebutuhan sosial meliputi :

- 1) Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain;
- 2) Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain;
- 3) Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan; dan
- 4) Kebutuhan untuk berprestasi.

d. **Kebutuhan pengakuan**

Setiap orang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol – simbol yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Simbol – simbol dimaksud dapat berupa: bermain tenis, golf, merek sepatu/jam tangan, tempat belanja serta merek mobil dan sebagainya.

e. **Kebutuhan aktualisasi diri**

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing – masing. Kebutuhan aktualisasi diri mempunyai ciri – ciri yang berbeda dengan ciri – ciri kebutuhan yang lain, yaitu :

- 1) Tidak dapat dipenuhi dari luar, karena harus dipenuhi dengan usaha pribadi itu sendiri;
- 2) Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri ini biasanya seiring dengan jenjang karier seseorang, dan tidak semua orang mempunyai tingkat kebutuhan seperti ini.

3. Teori motivasi prestasi oleh David McClelland

David Clarence McClelland lahir pada tanggal 20 Mei 1917 dan memperoleh gelar PhD dalam bidang psikologi eksperiment dari Yale University pada tahun 1941 (Wirawan, 2014). Teori motivasi ini terkenal dengan nama teori motivasi prestasi (*need achievement theory*). Menurut Mc Clelland (dalam Robbins, 2015), ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja yaitu :

a. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for achievement*)

Merupakan dorongan untuk menjadi unggul dan berprestasi sehubungan dengan standar yang ditetapkan. Ciri – ciri individu yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi antara lain individu tersebut bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerjanya, keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab dalam pemecahan masalah. Dalam motivasi berprestasi ini, seorang karyawan berusaha mencapai prestasi setinggi – tingginya namun pencapaian tujuan tersebut hendaklah realistis tetapi menantang.

b. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*)

Merupakan hasrat untuk berinteraksi dengan orang lain secara akrab dan ramah dan merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain.

c. Kebutuhan untuk berkuasa (*Need for power*)

Kebutuhan yang didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain. Seorang karyawan memiliki motivasi untuk

berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide – ide untuk menang dalam rangka untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

Teori ini menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan dan afiliasi adalah tiga kebutuhan penting dan dapat membantu dalam menjelaskan motivasi (Robbins, 2015). Pada kehidupan sehari – hari ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan – kebutuhan itu pada diri seseorang. Menurut Sutrisno (2015) apabila tingkah laku individu didorong oleh ketiga kebutuhan, tingkah lakunya akan menampilkan ciri – ciri sebagai berikut:

- a. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi akan tampak sebagai berikut:
 - 1) Berusaha melakukan sesuatu dengan cara – cara baru dan kreatif;
 - 2) Mencari *feed back* (umpan balik) tentang perbuatannya;
 - 3) Memilih resiko yang moderat (sedang) di dalam perbuatannya dengan memilih resiko yang sedang masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi;
 - 4) Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
- b. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan persahabatan akan tampak sebagai berikut:
 - 1) Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya;

- 2) Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerjasama dengan orang lain dalam suasana kooperatif;
 - 3) Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain;
 - 4) Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.
- c. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut :

- 1) Berusaha mendorong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta;
- 2) Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi ditempat dia berada;
- 3) Mengumpulkan barang – barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise;
- 4) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi.

Teori McClelland mungkin paling tepat diterapkan untuk memahami karier – karier organisasi perusahaan dan manajer (Sutrisno, 2015).

4. Teori motivasi dua faktor oleh Frederick Herzberg

Teori ini dikenal dengan nama model dua faktor (Kaswan dan Sadikin, 2015). Menurut teori ini pemeliharaan motivasi ini ada dua faktor yang memengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

a. Faktor pemeliharaan

Faktor pemeliharaan, juga disebut *hygiene factor*, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara

keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketenteraman dan kesehatan. Faktor – faktor pemeliharaan ini meliputi gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas. Faktor – faktor pemeliharaan ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan pimpinan kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

b. Faktor motivasi

Faktor pemuas yang disebut juga motivator, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (interinsik). Faktor motivator ini mencakup :

- 1) Kepuasan kerja;
- 2) Prestasi yang diraih;
- 3) Peluang untuk maju;
- 4) Pengakuan orang lain;
- 5) Kemungkinan pengembangan karier; dan
- 6) Tanggung jawab

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

Kedua faktor ini harus tersedia agar menjadi dorongan untuk bekerja bersama secara efektif dan efisien (Sutrisno, 2015).

5. Teori ERG oleh Clayton P. Alderfer

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori hierarki kebutuhan Maslow yang dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Alderfer (dalam Winardi, 2007) mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan dasar yaitu:

a. *Existence Needs* (kebutuhan akan keberadaan)

Kebutuhan yang berhubungan dengan fisik dan rasa aman dari manusia termasuk didalamnya *physiological needs*, *safety* dan *security needs* dari Maslow

b. *Relatedness Needs* (kekerabatan akan afiliasi)

Kebutuhan yang menekankan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*).

c. *Growth Needs* (kebutuhan akan pertumbuhan)

Keinginan interinsik dari seseorang untuk maju, mengembangkan dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

6. Teori X dan Y oleh Douglas Mc Gregor

Dalam teori motivasi ini kodrat manusia mempunyai pandangan yang saling bertentangan yang dikenal dengan teori X bersifat negatif dan teori Y yang bersifat Positif (Manulang, 2001).

- a. Menurut teori X, manusia mempunyai perilaku malas dan tidak suka belajar justru bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya, tidak mempunyai ambisi, selalu menghindar dari tanggung jawab dan lebih

senang diperintah serta lebih mementingkan diri sendiri daripada tujuan organisasi;

- b. Menurut teori Y bahwa kodrat manusia adalah bekerja sehingga upaya yang harus dikeluarkan baik secara fisik maupun mental dalam bekerja menunjang organisasi, individu tersebut mempunyai ambisi dan lebih suka menerima tanggung jawab, selalu ingin berkontribusi baik dalam pertumbuhan dan perubahan organisasi, dan pada dasarnya manusia itu cerdas serta ingin mencapai tujuan organisasi dengan mengembangkan potensi yang ada pada dirinya sendiri.

Teori motivasi proses (*Process Theories of Motivation*) pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan yaitu bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja dengan giat sesuai keinginan pemimpin. Teori ini juga merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya, sehingga hasil yang dicapainya tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang (Saptono, 2014). Adapun yang termasuk ke dalam teori motivasi proses, adalah sebagai berikut :

1. Teori harapan (*expectation theory*) oleh Victor Vroom

Menurut Vroom (2000) bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan tugasnya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dengan hasil dari pekerjaan tersebut. Teori harapan ini didasarkan atas tiga hal, yaitu harapan, nilai dan pertautan.

a. Harapan (*expectancy*), suatu ekpektasi mewakili keyakinan seseorang bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh tingkat kinerja tertentu. Sebelum melakukan sesuatu pekerjaan, seseorang kan mempertimbangkan tiga hal yaitu:

- 1) Harapan kinerja, yaitu penilaian tentang probabilitas bahwa upaya akan memperoleh hasil kerja yang diharapkan;
- 2) Harapan manfaat kinerja, yaitu penilaian tentang probabilitas bahwa hasil kerja akan memberikan manfaat tertentu;
- 3) Nilai, yaitu penilaian tentang nilai dari hasil atau imbalan yang diperoleh.

b. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tertentu tergantung pada pelaksanaan sebuah tingkat kinerja khusus. Contohnya, kegiatan belajar bersifat instrumental untuk lulus ujian;

c. Nilai (*valance*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau daya motivasi tertentu bagi setiap individu yang bersangkutan, dengan kata lain valensi berhubungan dengan nilai positif atau negatif yang diberikan orang – orang kepada hasil. Sebagai contoh secara mayoritas karyawan memiliki valensi positif untuk menerima uang tambahan atau penghargaan dan sebaliknya memiliki valensi negatif terhadap stres pekerjaan.

Vroom (2000) berpendapat bahwa motivasi (M) ekspektansi (E), instrumentalitas (I), dan valensi (V) berhubungan satu sama lain melalui

persamaan yaitu $M = E \times I \times V$. Persamaan tersebut merupakan hubungan implikatif yang artinya daya tarik motivasional pekerjaan tertentu sangat berkurang jika salah satu diantara ekspektansi, instrumentalitas atau valensi mendekati nilai nol.

2. Teori keadilan oleh Frestinger

Menurut Frestinger (dalam Winardi, 2007) teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat. Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar (Munandar, 2001), yaitu:

- a. Individu berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan satu kondisi keadilan;
- b. Apabila dirasakan ada kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi individu untuk menguranginya atau menghilangkannya;
- c. Semakin besar persepsi ketidakadilannya, semakin besar motivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu;
- d. Individu akan mempersepsikan ketidakadilan yang tidak menyenangkan (misalnya, menerima gaji terlalu sedikit) lebih cepat daripada

ketidakadilan yang menyenangkan (misalnya, mendapatkan gaji terlalu besar).

2.1.3.3. Dimensi Motivasi Kerja

Kerlinger, Fred dan Elazar (dalam Zurnali, 2004) menyatakan dimensi dari motivasi sebagai berikut:

1. Motif (*motive*) merupakan suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang atau faktor – faktor yang menyebabkan individu untuk melakukan perbuatan dan tingkah laku tertentu atau bersikap tertentu
2. Harapan (*expetation*) merupakan suatu kekuatan dari kecenderungan untuk bekerja secara benar tergantung pada kekuatan dari pengharapan bahwa kerja akan diikuti dengan pemberian jaminan, fasilitas dan lingkungan atau *outcome* yang menarik.
3. Insentif (*insentive*) merupakan suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan ikut membangun, memelihara dan mempertebal serta mengarahkan sikap atau tingkah laku mereka kepada satu tujuan yang akan dicapai perusahaan.

Menurut Herzberg (dalam Marwansyah, 2000) bahwa motivasi karyawan sangat dipengaruhi oleh dua dimensi, yaitu motivasi interinsik dan motivasi eksterinsik dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Dimensi motivasi interinsik, yaitu dorongan dari faktor – faktor yang berhubungan dengan isi pekerjaan dengan indikatornya adalah persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan diri, kebutuhan dan prestasi yang dihasilkan

2. Dimensi motivasi eksterinsik, yaitu dorongan dari faktor – faktor lingkungan tempat karyawan yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya, dengan indikatornya adalah jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan yang berlaku dan cara pencapaiannya.

Menurut Mc. Clelland (dalam Robbins, 2015), bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potential, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang, situasi dan peluang yang tersedia atau dengan kata lain seseorang mempunyai keinginan untuk melakukan suatu usaha atau kerja berprestasi lebih baik dari prestasi atau karya orang lain. Adapun dimensi dan indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) adalah kebutuhan untuk mencapai keberhasilan dalam hidup, termasuk dalam pekerjaan. Dalam kehidupan organisasional, kebutuhan untuk mencapai sukses ini, tercermin dari adanya dorongan untuk meraih prestasi sesuai standar yang telah ditetapkan. Indikator dari kebutuhan berprestasi yang tinggi adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki usaha untuk mencapai prestasi yang tinggi dalam bekerja;
 - b. Menyukai tantangan dan bersedia menanggung resiko dalam bekerja
2. Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*) adalah kebutuhan akan situasi persahabatan dan kehangatan dalam interaksi dengan orang lain dalam organisasi, baik orang itu merupakan teman sekerja, bawahan

maupun atasnya. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Indikator dari dimensi kebutuhan untuk berafiliasi adalah sebagai berikut:

- a. Membangun hubungan kerja yang baik;
 - b. Bekerjasama dengan rekan kerja
3. Kebutuhan untuk kekuasaan (*need for power*) adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain. Seorang karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide – ide untuk menang dalam rangka untuk peningkatan status dan prestise pribadi. Indikator dari dimensi kebutuhan untuk berkuasa yang tinggi adalah sebagai berikut:
- a. Memiliki keinginan untuk memimpin rekan kerja;
 - b. Memiliki keinginan untuk berdampak bagi rekan kerja

2.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Kerangka konseptual ini diperoleh dari perpaduan sintesa antara berbagai variabel yang dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis. Atas dasar pemikiran diatas terdapat beberapa teori untuk mengungkapkan hubungan variabel – variabel yang akan diteliti.

Kinerja organisasi yang baik dihasilkan oleh usaha yang kuat dari karyawan untuk mencapai tujuan. Amstrong dan Baran (dalam Wibowo, 2014) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi antara lain: (1)

Personal factors, termasuk di dalamnya motivasi kerja, (2) *Leadership factors*, (3) *Team factors*, (4) *System factors*, dan (5) *Contextual/situational factor*.

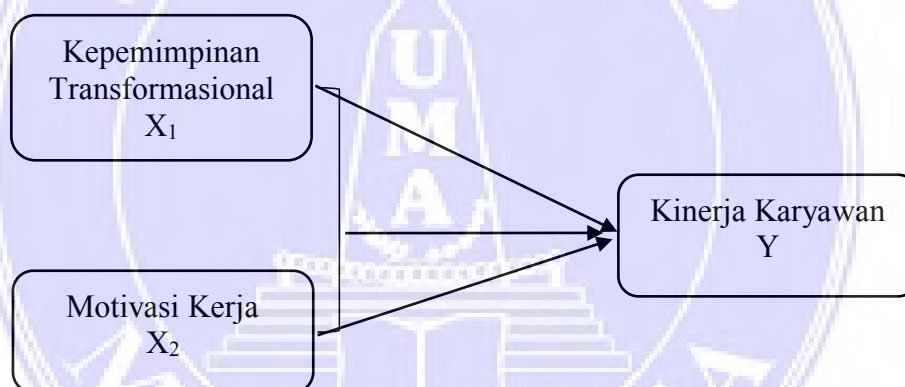
Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et.al, Locander et.al, serta Yammarino et.al (dalam Mariam, 2009) adalah kepemimpinan (*leadership*). Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung kepada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi tersebut, bahkan dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Siagian, 2002).

Kepemimpinan transformasional menekankan pemberdayaan melalui peningkatan konsep diri bawahan/ anggota organisasi yang positif. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pencapaian nilai – nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan anggota menuju perubahan yang lebih baik. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang melakukan transformasi pada organisasi sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal dimasa yang akan datang (Yudhanegara, 2014).

Motivasi kerja memegang peranan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal directed behavior* (Kreitner dan Kinicki, 2001). Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu (karyawan) mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi (Sutrisno, 2015).

Motivasi kerja akan mendorong gairah kerja karyawan sehingga mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Wibowo (2014) menyatakan apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuannya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja pekerja akan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

Berdasarkan teori – teori pendukung dan pendapat para ahli, maka model kerangka konseptual dari penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3. Hipotesis

Hipotesis berasal dari bahasa Yunani yang mempunyai dua kata “*hupo*” (sementara) dan *thesis* (pernyataan atau teori) yang berarti jawaban atau dugaan sementara yang harus diuji kebenarannya (Siregar, 2013). Berdasarkan teori dan kerangka konseptual yang telah disebutkan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Waruna Nusa Sentana;
2. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Waruna Nusa Sentana;
3. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Waruna Nusa Sentana.

