

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus di latih dan di kembangkan kemampuannya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi di bandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain. Organisasi harus fleksibel tidak lagi bersikap kaku (*organizational rigidity*). Kegiatan organisasi tidak lagi di jalankan brdasarkan aturan saja, melainkan juga dikendalikan oleh visi dan nilai. Oleh karna itu, memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang dapat di andalkan, yang memiliki wawasan, pengetahuan, kreatifitas dan visi yang sama dengan organisasi.

Pengembangan kemampuan sumber daya manusia (SDM) dapat di sesuaikan dengan skenario strategi bisnis perusahaan, dan rencana induk untuk kepemimpinan. Peningkatan kompetensi dari *human capital* dapat melalui sejumlah program pendidikan dan pelatihan, seperti yang fokus kepada:

- Pengembangan kepemimpinan;
- Tujuan strategi organisasi sesuai dengan skenario dan rencana kerja seluruh unit organisasi.
- Menutup kesenjangan kompetensi antara pegawai.

Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang di milikinya seefektif mungkin sehingga dapat di peroleh sumber daya manusia yang puas dan memuaskan bagi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2009:13), Manajemen Sumber Daya Manusia, “Kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.”

Menurut Siagian (2008:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah manusia yang berhubungan dengan tenaga manusia saja.

Menurut Simamora (2011:5) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan

individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.” Tanggung jawab MSDM menurut Dessler, penanganan manusia secara langsung adalah, bagian integral dari tanggung jawab setiap manajer dari direktur hingga ke penyelia tingkat terendah, tanggung jawab manajemen sumber daya manusia yang efektif seperti hal berikut :

1. Menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.
2. Mulai mempekerjakan karyawan baru dalam organisasi (orientasi)
3. Melatih karyawan untuk pekerjaan yang baru bagi mereka.
4. Memperbaiki prestasi pekerjaan dari setiap orang.
5. Mendapatkan kerja sama kreatif dan mengembangkan hubungan kerja yang lancar.
6. Menginterpretasikan kebijakan dan prosedur perusahaan.
7. Mengendalikan biaya-biaya tenaga kerja.
8. Mengembangkan kemampuan dari setiap orang.
9. Membuat dan memelihara semangat juang departemen.
10. Melindungi kondisi kesehatan dan fisik karyawan.

Dari beberapa pendapat tentang manajemen sumber daya manusia yang telah di kemukakan di atas, maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan.

- c. Manajemen sumber daya manusia dapat di definisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan dapat menggunakan manusia yang tepat untuk pekerjaan yang tepat.

Menurut Mangkunegara (2010:2) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, mengemukakan bahwa: “Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat di simpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu bidang dalam manajemen yang memberikan perhatian kepada sumber daya manusia di dalam organisasi.

2.1.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut A.F Stoner dalam Siagian, Sondang P. (2006), manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasuk suatu organisasi atau instansi dengan orang-orang yang tepat untuk di tempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Terdapat 4 tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektifitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja pegawai. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan sosial

Di tujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal pegawai harus di pertimbangkan

jika para pegawai harus di pertahankan, kinerja dan kepuasan pegawai dapat menurun dan pegawai dapat meninggalkan organisasi

Kesimpulannya, disinilah peranan manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting. Karena sasarannya tidak lagi terbatas pada menjamin kepatuhan para anggota organisasi kepada ketentuan-ketentuan di bidang kepegawaian, melainkan di arahkan kepada maksimalisasi kontribusi yang mungkin di berikan oleh setiap orang ke arah tercapainya tujuan organisasi yang telah di tentukan sebelumnya.

Tujuan Sumber Daya Manusia pada tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam manajemen ini setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk di rumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya mengenai peraturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Jika melihat dari beberapa definisi manajemen sumber daya manusia di atas, maka manajemen sumber daya manusia dapat di bedakan menjadi 2 fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian dan Ruang Lingkup Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan (*leadership*) menurut Wahjosumidjo, 2012:26) Kepemimpinan di definisikan sebagai kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam rangka situasi tertentu.

Dari pengertian tersebut pemimpin merupakan salah satu yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kelompok yang di pimpinnya untuk mencapai suatu tujuan tertentu atau visi dan misi suatu organisasi.

Menurut Siagian (2012:24) Kepemimpinan di artikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2009:120) bahwa kepemimpinan (*leadership*), adalah:

- a. Proses dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang di inginkan seorang pemimpin.
- b. Hubungan interaksi antar pengikut dengan pimpinan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan.
- c. Proses mempengaruhi aktivitas/perilaku kelompok yang di organisasikan ke arah pencapaian tujuan.

- d. Proses memberi arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif dan menyebabkan adanya kesediaan untuk melakukan aktivitas/perilaku yang diinginkan untuk pencapaian sasaran.
- e. Proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu.

Menurut Lussier (2011:208) Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi para pegawai untuk bekerja kearah pencapaian sasaran.

Menurut Luke (2012:24) kepemimpinan dewasa ini telah terjadi pergeseran dari kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*) ke kepemimpinan publik (*public leadership*), yaitu :

1. Dari hierarkis menjadi non hierarkis dan intereorganisasi.
2. Dari kepengikutan menjadi kerjasama.
3. Dari memberi kuasa menjadi melengkapi kebutuhan katalisator atau tindakan memperbaiki.
4. Dari memberikan tanggung jawab untuk menggerakkan bawahan dalam pengaruh tertentu menjadi memberikan tanggung jawab untuk menggerakkan kepemilikan dan fasilitas untuk kesepakatan aktivitas bersama.
5. Dari heroies memberi jawaban yang benar menjadi fasilitatif, menjawab pertanyaan yang benar.
6. Dari menetapkan penyelesaian yang umum atau strategis menjadi menetapkan keputusan untuk di setuju *out comenya* tetapi meningkatkan cara yang tidak kaku untuk pengendalian mereka.

Terjadinya perubahan pengertian dan ruang lingkup kepemimpinan dewasa ini menunjukkan bahwa dalam kegiatan *public leader* adalah sebagai katalis dalam usaha bersama untuk mencapai hasil yang di inginkan atau *outcome*.

Dari beberapa definisi tersebut terlihat bahwa peran kepemimpinan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang di inginkan dengan mempengaruhi orang lain. Keberhasilan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain di lihat dari segi perilaku, wibawa, sifat dan kewibawaan pemimpin tersebut.

Menurut Gary Yukl (2012:8) “Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu di lakukan dan bagaimana tugas itu di lakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama”.

Dari definisi tersebut di simpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah di targetkan.

Menurut Kartono (2008:5-8) merupakan salah satu relasi dan pengaruh antara pemimpin dengan yang di pimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis antara pemimpin dengan orang-orang yang di pimpinnya. Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan.

2.1.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sedarmayanti (2009:31) berpendapat bahwa gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering di terapkan seorang pemimpin.

Herujito (2005:7) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah (*leadership styles*) merupakan cara yang di ambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus di sesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

Lebih lanjut Suradinata (2007:4) menyatakan bahwa untuk mengetahui lebih dalam tentang gaya kepemimpinan, maka terlebih dahulu harus di ketahui perbedaan antara pemimpin dan kepemimpinan. pemimpin adalah orang yang memimpin suatu kelompok (dua orang atau lebih), lebih pada suatu organisasi maupun keluarga.

Secara konseptual Siagian (2005:11) menyatakan mengenai adanya tiga penekanan gaya kepemimpinan dalam mengelola suatu organisasi, yaitu :

1. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang situasional dalam menerapkan berbagai macam gaya kepemimpinan seperti gaya otoratik, paternalistik, *laissez faire*, demokratik dan kharismatik.

2. Gaya kepemimpinan yang tepat di tentukan oleh tingkat kedewasaan atau kematangan para anggota organisasi.
3. Peranan apa yang diharapkan dapat dimainkan oleh para pemimpin dalam organisasi.

Menurut Navahandi (2012:2) faktor nilai dan budaya mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kepemimpinan yang efektif. Pada saat ini, sikap pegawai tidak senang di dikte, di komando maupun di paksa, para pegawai akan mengendalikan perilakunya apabila hal tersebut dipandang keliru. Disisi lain para pemimpin/manajer, menyangka bahwa hanya manajerlah yang dapat mengendalikan perilaku para pegawainya. Oleh karena itu, pengendalian dari pimpinan sebaiknya dengan cara memberikan norma, standar dan kerangka acuan, mempertinggi tingkat kesadaran, memberikan umpan balik, menunjukkan perilaku dan akibat-akibatnya, mendidik dan mengambil tindakan korektif apabila terdapat tindakan pegawai yang tidak di inginkan.

Menurut Blanchard (2013:80) tidak ada cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus di harapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pimpinan. melaksanakan tugas operaional yaitu:

1. Memberitahukan/*Telling* (penugasan tinggi, hubungan rendah) merupakan tingkat kepemimpinan ini sesuai apabila bawahan tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu. Pimpinan harus memerintah (komunikasi satu arah) bawahannya tentang bagaimana kapan dan dimana tugas-tugas itu harus dikerjakan.

2. Menjajakan/*Selling* (penugasan tinggi, hubungan tinggi) merupakan tingkat kematangan rendah ke sedang. Gaya kepemimpinan ini sesuai apabila bawahan tidak mampu tetapi mau untuk memikul tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Dalam hal ini pimpinan harus bersikap memerintah tetapi melalui dialog dua arah mendorong untuk melaksanakan saran-saran kepada bawahannya.
3. Mengikutsertakan/*Participating* (penugasan rendah, hubungan tinggi). Merupakan tingkat pematangan sedang ke tinggi. Gaya kepemimpinan ini sesuai apabila pada bawahan mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan mereka ini karena kurang yakin atau tidak merasa aman.
4. Dalam hal ini pimpinan bertindak sebagai fasilitator dan pelatih, dengan sedikit arahan dan melibatkan bawahan dalam berbagai tanggung jawab pengambilan keputusan, peran pemimpin dalam gaya ini adalah memudahkan berkomunikasi.
5. Mendelegasi/*Delegating* (penugasan rendah, hubungan rendah). Merupakan tingkat kematangan tinggi. Gaya kepemimpinan ini sesuai diterapkan pada bawahan yang mampu dan mau atau yakin untuk memikul tanggung jawab.
6. Keterlibatan pemimpin semakin kecil lebih banyak mendelegasikan kewenangan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahan. Bawahan diperkenalkan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan tentang bagaimana, bilamana, dan dimana pelaksanaan pekerjaan itu. Peran pimpinan lebih

banyak mengamati dan memantau, dan boleh jadi masih dalam mengidentifikasi masalah.

Menurut Robbins (2008:87), gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi gaya kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kepemimpinan Transformasional menurut Mc. Gregor (dalam Sedarmayanti, 2009:188) merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitikberatkan pada perilaku membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

Menurut Makmuri (2005:348) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memberikan pertimbangan perseorangan, stimulasi intelektual, serta memiliki kharisma yang sangat tinggi. Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan transformasional di definisikan sebagai kemampuan untuk mendorong pengikut melakukan perubahan, meningkatkan kemampuan yang dipimpin.

Menurut Hunen (2006:16), konsep perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Inisiasi struktur yang menjelaskan dan situasional, yakni merupakan perilaku atasan yang memberikan penjelasan kepada bawahan mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Inisiasi seperti ini akan

mengurangi rasa takut, malu dan sungkan bawahan yang timbul akibat kecenderungan orang untuk menghindari ketidakpastian. Dengan berkurangnya rasa takut/malu, di harapkan bawahan akan lebih banyak berpartisipasi.

2. **Konsiderasi** yang memantapkan kelompok, yakni perilaku atasan yang memberikan perhatian dan timbang rasa yang tulus sehingga akan memberikan keterkaitan psikologis dan antara pemimpin dan bawahan serta menciptakan hubungan yang akrab, harmonis dan penuh keterbukaan.
3. **Kompetensi** yang berwawasan luas, yakni perilaku atasan yang mencerminkan sikap kompeten dan berwawasan luas sehingga akan memberikan keyakinan bahwa misi perusahaan dapat dicapai. Selain itu akan menimbulkan inspirasi, menumbuhkan rasa hormat, menjadi tempat bertanya serta membangkitkan kebanggaan pada organisasi.
4. **Pertanggung jawaban ke bawah**, yakni bahwa pemimpin akan menunjukkan perhatian pada kepentingan bawahan dan membangkitkan rasa kebersamaan melalui pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan bawahan, menumbuhkan kesetiakawanan dan mencegah kesewenang-wenangan sehingga memungkinkan tumbuhnya kepemimpinan yang berakar pada kelompok.

Jadi, kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan

hasil yang melebihi target yang telah di tentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin.

Selanjutnya pemimpin transformasional membawa pemahaman manajemen baru dan asli dengan tugas mengelola sumber daya dengan menggunakan fitur-fitur khusus dan dengan demikian mampu meningkatkan kinerja organisasi (Baltaci, Kara, Tascan,2012). Adapun, karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone et al, 2006) adalah sebagai berikut:

1. *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang di kagumi, di hargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu

mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

3. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan

menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Menurut Robbins (2008:90), Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Tetapi apabila seseorang pemimpin transaksional yang baik tetapi tidak memiliki sifat-sifat transformasional, maka seorang pemimpin itu adalah pemimpin yang biasa-biasa saja. Indikator – indikator dari model kepemimpinan ini adalah :

1. Pengaruh yang Ideal: memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Motivasi yang inspirasional: mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada upaya, dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.
3. Stimulasi Intelektual: meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat.
4. Pertimbangan yang bersifat individual: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing karyawan secara individual, serta melatih dan memberikan saran.

Dari penjelasan-penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang di lakukan bawahan di tunjukan

oleh seorang pemimpin di dalam memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara pemimpin bekerjasama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan beriteraksi dan bagaimana hubungan yang tercipta diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

2.1.2.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Untuk menghasilkan produktivitas dimensi/elemen, tipe/gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010:263) adalah :

a. Kharisma

Kharisma mengarah kepada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha keras melebihi apa yang di bayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati, dan perca sebagaimana pimpinannya.

b. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif dimana pimpinan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

c. Stimulasi intelektual

Stimulasi Intelektual adalah upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pimpinan mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide baru.

- d. *Individual Consideration* kepemimpinan transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasihat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konsedor.

Berikut ini di uraikan mengenai teori kepemimpinan agar menjadi pemimpin yang efektif dan memiliki sifat serta perilaku terbaik menurut Robbins (2011) pada point a dan b dan Muchlas (2012) pada point c dan d.

- a. Teori sifat Robbins, 2011:314-315)

Teori sifat ini berusaha mengidentifikasi kombinasi antara faktor-faktor psikologis yang dapat membedakan pemimpin dan pengikut. Salah satu tipe pendekatan sifat kontemporer adalah pendekatan *emotional Intelegence* (EI), yang di dasarkan pada lima komponen utama :

- a) *Self – awereness*
- b) *Self – regulation*
- c) *Motivation*
- d) *Emphaty*
- e) *Social skill*

- b. Teori kepemimpinan situasional (Robbins, 2011:318)

Teori kepemimpinan situasional meyakini bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan “terbaik” dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Bila model situasional lebih berfokus pada gaya kepemimpinan yang cocok untuk status *quo*, maka model agen perubahan (*change agency models*) menekankan *alternative* kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan. Salah satu teori agen perubahan yang

paling komprehensif adalah teori kepemimpinan transformasional yang di kembangkan pertama kali oleh Jones MacGreger Burns dalam konte politik.

c. Teori kepemimpinan atributif (Muchlas,2012:343)

Teori ini digunakan untuk membantu menerangkan persepsi terhadap kepemimpinan, dimana manusia pada umumnya ingin menggunakan nalar sebab akibat dalam hubungan sesama.

d. Teori kepemimpinan kharismatik (Muchlas,2012:345)

Teori ini merupakan perluasan dari teori atributif dimana para bawahan kepemimpinan yang luar biasa atau "*heroic*" setelah mereka mengobservasi perilaku pemimpin yang bersangkutan.

Karakteristik – karakteristik pribadi dari seorang pemimpin kharismatik :

- a) Percaya diri
- b) Memiliki visi
- c) Kemampuan untuk meyakinkan visinya
- d) Keyakinan kuat terhadap kebenaran visinya
- e) Perilaku – perilaku yang tergolong luar biasa
- f) Dipersepsikan sebagai agen perubahan
- g) Sensitif terhadap lingkungan

Seorang pemimpin di tuntutan untuk mempunyai kemampuan mengembangkan sumber daya manusia sampai mencapai tingkat potensi maksimal. Oleh karena itu seorang pemimpin harus bertindak layaknya seorang pemimpin karena seorang pemimpin dianggap teladan perilaku bawahannya.

2.1.2.4 Fungsi Kepemimpinan

Rivai (2012:53) menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan adalah :

1. Fungsi Instruksi

Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu di kerjakan agar keputusan dapat di laksanakan secara efektif.

2. Fungsi Konsultasi

Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkomunikasi dengan orang-orang yang di pimpinnya, yang di nilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pemimpin pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan di tetapkan dan sedang dalam pelaksana.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang di pimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan, maupun dalam melaksanakannya.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini di laksanakan dengan memberi pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

2.1.2.5 Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (2008:34) menyatakan sebagai berikut:

1. Sifat
2. Kebiasaan
3. Temperamen
4. Watak
5. Kepribadian

Hal diatas diuraikan sebagai berikut:

1) Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

2) Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai perilaku pergerakan seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

3) Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen,

4) Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*). Keberanian (*courage*).

5) Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang di milikinya.

2.1.2.6 Faktor – faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Sanusi dan Sutikno (2009: 76 – 78), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan :

a. Keahlian dan pengetahuan

Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud adalah latar belakang yang di milikinya, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya; pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapannya dan keterampilannya dalam memimpin.

- b. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya.

Tiap organisasi yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntut cara – cara penyampaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu tiap jenis organisasi memerlukan perilaku dan sifat kepemimpinan yang berbeda pula.

- c. Sifat-sifat kepribadian pemimpin

Dengan adanya perbedaan – perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki masing – masing pemimpin, meskipun beberapa orang pemimpin memiliki latar pendidikan yang sama dan di serahi tugas pemimpin dalam organisasi yang sejenis, karena perbedaan kepribadiannya akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinan.

- d. Sifat – sifat kepribadian pengikut

Tentang sifat – sifat kepribadian pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok mau menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas – tugas yang diberikan oleh pemimpin. Oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadi keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan.

2.1.3 Pengertian Motivasi

Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab

seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa: “Manusia hanya melakukan suatu kegiatan, yang menyenangkan untuk di lakukan”. Prinsip itu tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya. Dalam kenyataannya kegiatan yang di dorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa di lakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien.

Motivasi menurut T. Hani Handoko dan Reksohadiprojo (2012:225) Adalah sebagai berikut, “Keadaan pribadi seseorang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan tertentu yang di inginkan.”

Sedangkan menurut Sarwoto (2012:13) motivasi adalah :

"Secara konkrit motivasi dapat diberi batasan sebagai suatu proses pemberian motif atau penggerak bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya organisasi secara efisien. Memberikan motivasi adalah pekerjaan yang di lakukan oleh seorang pemimpin dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk bekerja lebih baik”.

Sedangkan Sondang P. Siagian (2008:138) memberikan pendapat mengenai motivasi sebagai berikut :

“Motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga, dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”.

Selanjutnya Wahjosumidjo (2012:177) berpendapat sebagai berikut :
“Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah di tentukan”.

Selanjutnya Sondang P. Siagian (2012:138) memberikan batasan tentang motivasi sebagai berikut:

1. Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan organisasional. Artinya dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi yang di beri motivasi tersebut.
2. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu, dengan kata lain motivasi merupakan kesediaan untuk menggerakkan usaha tingkat tinggi dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Motivasi berkaitan dengan kebutuhan, artinyakebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan “ketegangan” yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang.

Menurut Robbins (2012:55) “Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu”. Dari beberapa pengertian diatas dapat di simpulkan bahwa motivasi merupakan suatu perpaduan kekuatan dalam diri manusia yang menggerakkan, mendorong, dan mengarahkan tingkah laku manusia kepada suatu harapan dan tujuan tertentu.

Menurut Robbins (2012:55) “Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa motivasi merupakan perpaduan kekuatan dalam diri manusia yang menggerakkan, mendorong dan mengarahkan tingkah laku manusia kepada suatu harapan dan tujuan tertentu. Dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi, motivasi berarti kekuatan atau energi yang memberikan dorongan kerja kepada para pegawai untuk berperilaku tertentu dalam usaha mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Perilaku merupakan interaksi antara motivasi besar dan kemampuan besar yang akan menghasilkan suatu karya besar pula. Demikian pula sebaliknya, orang yang berkemampuan rendah dan motivasi rendah akan melahirkan karya yang rendah pula.

Motivasi merupakan keseluruhan proses kegiatan pemberian motivasi kerja kepada para pegawai yang di lakukan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan semangat kerja yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi yang telah di tetapkan secara efektif dan ekonomis. Motivasi merupakan salah satu fungsi organik dari seorang pemimpin di samping fungsi-fungsi organik lainnya, yaitu perencanaan (*planning*), pengawasan (*controlling*), dan mengambil keputusan (*decision making*).

Istilah motivasi sering disebut dengan berbagai macam istilah yang mempunyai pengertian seperti pemberian komando (*commanding*), penggerakan (*actuating*), dan pemberian bimbingan (*directing*).

Dalam kaitan ini Siagian, sebagaimana di kutip oleh I.G Wursanto (2012:133) memberikan penjelasan sebagai berikut:

- a. Dalam *motivating* pimpinan berada di tengah-tengah para bawahan, dengan demikian pimpinan dapat memberikan bimbingan, intruksi,

nasehat, dan koreksi apabila diperlukan. Dalam *motivating* tercakup pengertian adanya usaha pimpinan untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dan tujuan-tujuan pribadi setiap pegawai. Para pegawai dalam melaksanakan tugas memerlukan berbagai macam rangsangan untuk membangkitkan semangat kerja.

- b. Istilah *commanding* berarti memberikan kesan bahwa pimpinan berada “di atas” dan tidak ikut serta dalam pelaksanaan kerja.
- c. *Directing* juga memberikan suatu gambaran bahwa pimpinan berada jauh dari para bawahan.
- d. Sedangkan istilah *actuating* berarti menggerakkan dari belakang, sehingga pembinaan dan pengarahan kepada para bawahan agak kurang.

Terlepas dari istilah mana yang dipandang paling tepat, jelas bahwa semua istilah itu merupakan fungsi organik dari setiap pimpinan dan mempunyai tujuan yang sama, yaitu menggerakkan orang-orang agar mereka mau dan suka bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut David Mc. Cleland sebagaimana di kutip oleh Sondang P. Siagian (2012:167-170) menjelaskan :

Motivasi seseorang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berkuasa (*need for power*) dan kebutuhan bersahabat (*need for affiliation*). Dari tiga kebutuhan tersebut, ada salah satu kebutuhan yang mempengaruhi tingkah laku manusia untuk pribadi-pribadi yang berhasil, yaitu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi”.

Tiga kebutuhan menurut David Mc Cleland di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) adalah kebutuhan, dorongan atau semangat untuk menghadapi tantangan. Dorongan

itu merupakan kebutuhan agar orang tersebut merasa dapat menjawab tantangan yang di hadapi atau dapat menyelesaikan tugas cukup berat dan dapat mencapai hasil melebihi target yang telah di tentukan, sehingga dengan motivasi yang tinggi senantiasa gemar bekerja keras mencapai hasil yang maksimal, dinamis, kreatif, dan lebih mengutamakan *prestise* daripada persahabatan maupun kekuasaan.

2. Kebutuhan berkuasa (*need of power*) adalah dorongan untuk menguasai/ mempengaruhi atau mengatur orang lain. Orang dengan motivasi yang demikian cenderung suka memerintah, mengatur, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain atau ia lebih mengutamakan kekuasaan di bandingkan prestasi atau persahabatan.
3. Kebutuhan bersahabat (*need for affiliation*) adalah dorongan untuk bergaul, berkelompok atau membina persahabatan. Orang dengan motivasi bersahabat cenderung sangat menghargai persahabatan, senang menolong dan atau memperhatikan orang lain.

Dengan demikian, motivasi orang-orang tergantung pada kuat dan lemahnya motivasi, karena motivasi kadang-kadang diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan di dalam diri seseorang.

2.1.3.1 Teori Motivasi

1. Teori Kebutuhan Maslow

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, kebutuhan tersebut terdiri dari Kebutuhan Fisik, Kebutuhan Psikologis, dan Kebutuhan Spiritual. Dalam teori ini kebutuhan di artikan sebagai kekuatan atau tenaga yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut.

Maslow dalam teorinya membagi tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan. Sehubungan dengan itu Maslow mengetengahkan beberapa asumsi dari tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi pekerja atau pegawai dalam organisasi. Asumsi itu adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan yang rendah adalah yang terkuat, yang harus di penuhi lebih dahulu adalah kebutuhan fisik.
- 2) Kekuatan kebutuhan dalam memotivasi tidak lama, karena setelah terpenuhi akan melemah atau kehilangan kekuatannya dalam memotivasi.
- 3) Cara yang dapat digunakan untuk memnuhi kebutuhan yang lebih tinggi, ternyata lebih banyak daripada untuk memenuhi kebutuhan yang berada pada urutan yang lebih banyak.

2. Teori Mc Clelland

Hadari Nawawi (2012:325) mengatakan bahwa teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja menyebutkan antara lain:

- 1) Dalam bekerja yang memiliki banyak resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang beresiko lunak, pekerjaan yang beresiko tinggi dapat mengecewakannya, karena gagal kurang berprestasi.
- 2) Pegawai berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik.
- 3) Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerjaan yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri.

3. Teori Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja, kedua faktor tersebut adalah :

- 1) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi antara lain faktor prestasi, faktor pengakuan atau penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan, dan perkembangan dalam bekerja.
- 2) Kebutuhan kesehatan lingkungan kerja, faktor ini berbentuk gaji, hubungan antar pekerja, supervisi teknis, dan kondisi kerja.

4. Teori Penguatan (*Reinforcement*)

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan menggunakan prinsip yang disebut “Hukum ganjaran (*Law of Effect*)” yang mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapatkan pujian atau hadiah. Di samping itu teori ini bersumber juga dari teori tingkah laku berdasarkan hubungan antar Perangsang dan Respon.

5. Teori Harapan

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan “Terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai tingkah laku, dengan hasil yang ingin di perolehnya sebagai harapan. Usaha yang dapat di lakukan pegawai

sebagai individu di pengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang di milikinya, yang di wujudkan berupa keterampilan atau keahlian dalam bekerja.

Robbins dan Judge (2008:223) menjelaskan bahwa pada periode ini terdapat tiga teori, antara lain :

a. Hierarki Teori Kebutuhan

Barangkali, tepat untuk dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah **Hierarki Kebutuhan** (*hierarchy of needs*) milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut antara lain :

- a) Fisiologis : meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b) Rasa aman: meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- c) Sosial: meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
- d) Penghargaan: meliputi faktor-faktor penghargaan intelektual seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e) Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya: meliputi pertumbuhan, pencapaian, potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih tinggi dan rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman di deskripsikan sebagai **kebutuhan tingkat bawah** (*lower-order needs*).

1. Teori X dan Teori Y

Menurut teori X, empat asumsi yang dimiliki manager adalah:

- 1) Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
- 2) Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus di paksa, di kendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- 3) Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- 4) Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Menurut Teori Y, McGregor (dalam Robbins dan Judge 2008:226) menyebutkan empat asumsi positif, antara lain :

1. Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain.
2. Pegawai akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai tujuan.
3. Pegawai bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.

4. Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang di edarkan keseluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

2. Teori dua faktor

Teori dua faktor merupakan teori yang menghubungkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja, sementara mengaitkan faktor-faktor eksternal dengan ketidakpuasan kerja, (Robbins dan Judge 2008:227).

Faktor –faktor intrinsik yang dimaksud seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian. Sedangkan faktor-faktor ekstrinsik, seperti pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan kondisi-kondisi kerja. Teori tersebut berfokus pada tiga hubungan yaitu:

- 1) Hubungan usaha – kinerja. Kemungkinan yang di rasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
- 2) Hubungan kinerja – penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang di inginkan.
- 3) Hubungan penghargaan – tujuan pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan – penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan – kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan – penghargaan potensial bagi individu tersebut.

2.1.3.2 Indikator Motivasi

Menurut Muchlas (2012:188), indikator motivasi menurut dimensi internal dan dimensi eksternal yaitu :

1. Dimensi internal
 - 1) Persepsi seseorang mengenai dirinya sendiri
 - 2) Harga diri
 - 3) Keinginan dan harapan pribadi
 - 4) Kebutuhan hidup
 - 5) Kepuasan
2. Dimensi eksternal
 - 1) Situasi lingkungan kerja
 - 2) Organisasi tempat seseorang bergabung
 - 3) Jenis dan sifat pekerjaan
 - 4) Sistem imbalan yang berlaku
 - 5) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung

2.1.3.3 Faktor- Faktor yang mempengaruhi motivasi

Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerja Pegawai

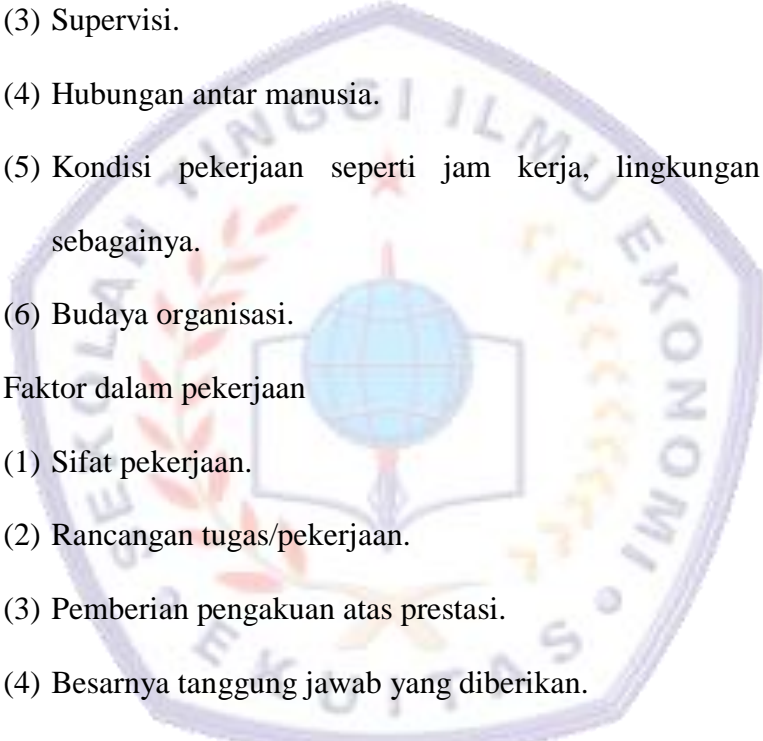
Menurut Ardana, Dkk (2008:116-117) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu :

1. Karakteristik individu

- 1) Minat
- 2) Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan.
- 3) Kebutuhan individual.

- 4) Kemampuan dan kompetensi.
- 5) Pengetahuan tentang pekerjaan.
- 6) Emosi, suasana hati, perasaan, keyakinan dan nilai-nilai.

2. Faktor-faktor pekerjaan

- 1) Faktor lingkungan pekerjaan
 - (1) Gaji dan benefit yang diterima.
 - (2) Kebijakan-kebijakan perusahaan.
 - (3) Supervisi.
 - (4) Hubungan antar manusia.
 - (5) Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya.
 - (6) Budaya organisasi.
 - 2) Faktor dalam pekerjaan
 - (1) Sifat pekerjaan.
 - (2) Rancangan tugas/pekerjaan.
 - (3) Pemberian pengakuan atas prestasi.
 - (4) Besarnya tanggung jawab yang diberikan.
 - (5) Adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan.
 - (6) Adanya kepuasan dari pekerjaan.
- 

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang di berikan kepadanya”. (Mangkunegara, 2012:67).

Menurut Moeheriono (2012:95), Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”

Wibowo (2007:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu di pahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Wirawan (2009:5) menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang pandangannya dalam Bahasa Inggris adalah *performance* Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Pengertian kinerja menurut Robert Bacal dalam buku *Performance Management* Edisi Bahasa Indonesia (2012:200) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.”

Kinerja pegawai adalah prestasi hasil yang di perlihatkan pegawai dengan berdasarkan standar dan kinerja yang telah di tetapkan sebelumnya. Adapun indikator yang dipergunakan adalah (Rivai,2012:312) :

1. Pemahaman kerja, yaitu kemampuan seseorang dalam menguasai bidang pekerjaannya, indikator ini dapat diukur dari :
 - 1) Pemahaman terhadap pekerjaan yang di lakukan.
 - 2) Pemahaman terhadap perintah yang diberikan atasan.
2. Hasil kerja yaitu sesuatu yang di hasilkan dari pelaksanaan suatu pekerjaan, hal ini dapat diukur dari:
 - 1) Inovasi atau kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 - 2) Tingkat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - 3) Tindakan dalam menghadapi pekerjaannya.
3. Sikap mental, yaitu sikap moral karyawan dalam melaksanakan tugasnya, hal ini dapat diukur dari :
 - 1) Penggunaan jam kerja.
 - 2) Komunikasi di lingkungan tempat kerja.
 - 3) Keinginan meningkatkan kinerja pribadi.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal penting.

Faustino Cardoso Gomes (2011:135) mengemukakan kriteria yang di pakai untuk menilai atau mengevaluasi performansi kerja (kinerja) pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik sebagai berikut :

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang di lakukan dalam suatu periode waktu yang ditemukan.

2. *Job knowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
3. *Creativeness*; keaslian gagasan-gagasan yang di munculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
4. *Quality of work*; kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
5. *Cooperation*; kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*; kesadaran dan dapat di percaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*; semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal qualities*; menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Pengertian kinerja menurut Stoner (2006:86) dalam bukunya “Manajemen” dapat di simpulkan bahwa sasaran yang ditentukan dalam proses perumusan tujuan dan hasil yang mungkin dicapai apabila strategi yang ada di teruskan untuk menghasilkan hasil yang maksimal di perlukan perhatian terhadap beberapa indikator yang memungkinkan untuk membangkitkan kinerja, antara lain adanya rasa kebersamaan maka semangat kerja akan meningkat dan secara otomatis meningkatkan prestasi kerja. Untuk menghindari kinerja yang buruk perlu di perhatikan faktor-faktor yang memungkinkan menghalangi kinerja yang baik yaitu :

1. Tidak cukup training.
2. Ketidakmampuan.
3. Lemah kedisiplinan.
4. Standar yang rendah.
5. Manajemen yang buruk.
6. Masalah pribadi.

Pengertian kinerja menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara, (2012:25) adalah: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya”.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja pegawai menurut Soekidjo (2012:142) adalah :

1. Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

2. Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para pimpinan untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, bonus, gaji dan sebagainya.

3. Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap pegawai akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

4. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan di deteksi pegawai-pegawai yang kemampuannya rendah dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

5. Kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan

Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

6. Keputusan-keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian prestasi kerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan pegawai yang mempunyai kinerja baik dan demosi untuk pegawai berprestasi jelek.

7. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan - penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Kinerja seseorang sangat dominan di pengaruhi oleh kemampuan dan motivasi, sedangkan kemampuan dan motivasi tersebut dapat di pengaruhi oleh lingkungan antara lain: pola atau bentuk pekerjaan, pengawasan, hubungan kerja, kepuasan, kondisi tempat bekerja, latihan dan penilaian yang di dalamnya juga ada pemimpin.

Artinya kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau pencapaian kinerja pegawai yang di implementasikan dalam pekerjaan sehari-hari yang berdasarkan standar atau urutan penilaian yang telah di tetapkan standar dan alat ukur tersebut

merupakan indikator untuk menentukan apakah seseorang pegawai memiliki kinerja atau rendah. Di tetapkan berdasarkan sifat dan jenis pekerjaan, standar tersebut juga berfungsi sebagai alat ukur dalam memberikan pertanggung jawaban.

Implementasi pelaksanaan tugas seseorang hubungan erat dan di pengaruhi oleh :

1. Kompetensi yang ia miliki.
2. Motivasi individual dan kelompok.
3. Lingkungan dan organisasi.
4. Sifat dan jenis pekerjaan dalam rumusan yang lebih spesifik.

Menurut (Mangkunegara,2009:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang digunakan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik karena memiliki kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang memiliki kinerja jelek di karenakan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

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

Siagian (2008:173-178) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang mempunyai kaitan dengan masalah-masalah berperilaku dan kinerja seseorang

dalam organisasi tersebut, yaitu ; sifat agresif, daya tahan terhadap tekanan, energi, fisik, kreativitas, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan menyesuaikan diri, kepemimpinan, integritas pribadi, keseimbangan emosional, antusiasme, mutu pekerjaan, ketepatan waktu, prakarsa, kemampuan dan komunikasi.

2.1.4.2 Dimensi Kinerja

Menurut Robbins (2006-260), lima dimensi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang di hasilkan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang di nyatakan, di lihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) di maksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap tempat bekerja.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Siswanto, Bedjo (2013:325), “Kepemimpinan yang menggairahkan para tenaga kerja akan menjadi sumber motivasi pegawai dalam melaksanakan beban kerja yang menjadi tanggung jawab mereka”.

Menurut Kendra Cherry, *“Leadership Theories”*

“These Leaders motivate and insipire people by helping group member see the importance and higher good of the task”.

Berdasarkan teori-teori di atas dapat di simpulkan bahwa pemimpin yang baik dapat memberikan motivasi dan menginspirasi bawahan dalam melaksanakan beban kerja yang menjadi tanggung jawab mereka.

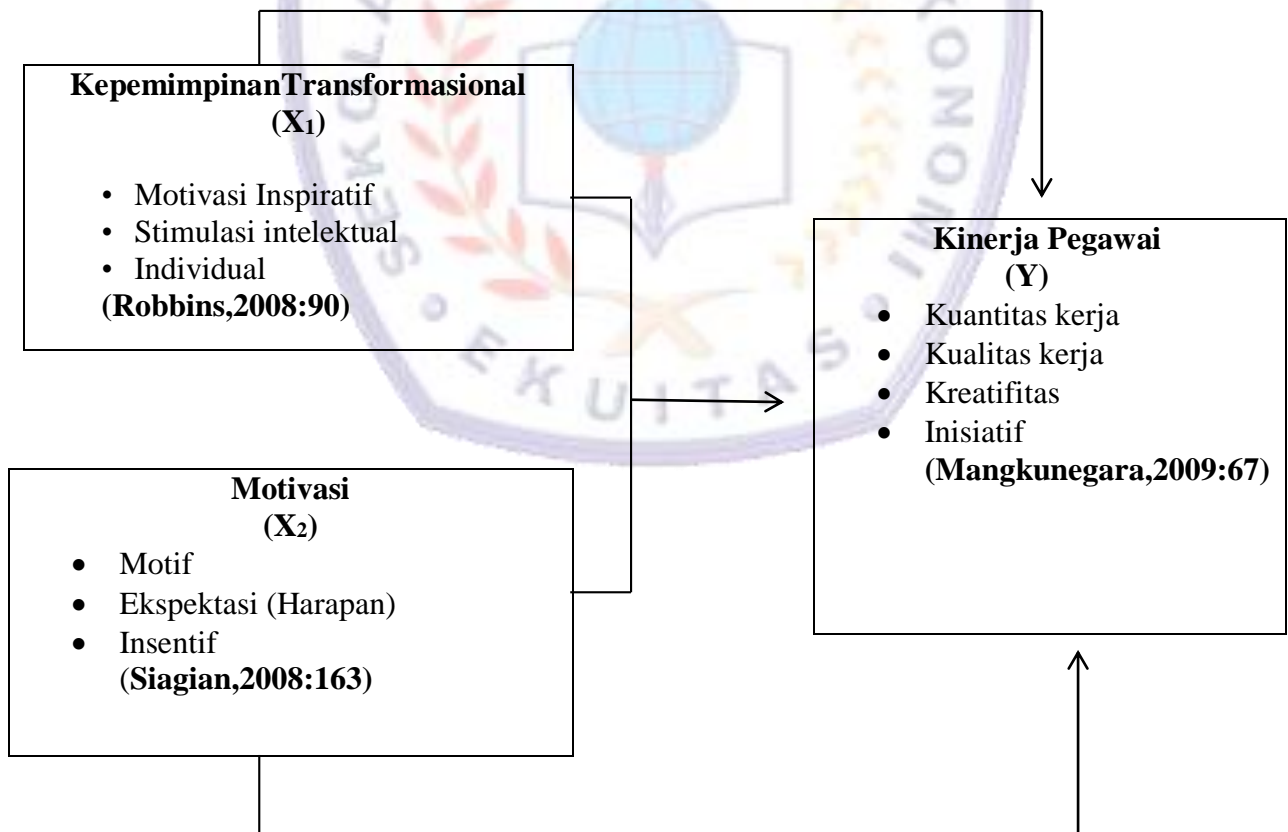
Sasaran kepemimpinan menurut Siagian adalah salah satunya untuk menjamin sepenuhnya standar mutu hasil kerja (Siagian,2011:229) hal ini secara implisit meletakkan aspek kinerja juga termasuk sasaran dari pelaksanaan kepemimpinan.

Berdasarkan teori-teori di atas dapat di simpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan teori-teori di atas dapat di simpulkan bahwa jika pemimpin dapat memberikan motivasi yang tepat pada Pegawai, maka Pegawai akan dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan dari hasil penelitian sebelumnya, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, efektifitas kinerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada wilayah V PT.Pegadain (Persero) Manado. Bahwa kepemimpinan transformasional, efektifitas kinerja motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Wilayah V PT.Pegadaian (Persero) Manado.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi dan produktivitas kerja digambarkan pada kerangka pemikiran seperti berikut :



Gambar 2.2 : Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka rumusan hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini adalah : **“Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara simultan maupun parsial”**.

