

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN PENURUNAN HIPOTESIS**

#### **A. KINERJA**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang artinya hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja juga dapat diartikan dengan sederhana adalah hasil pekerjaan dalam organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh seorang pemimpin (manajer), dalam melakukan pekerjaan karyawan dapat mengembangkan kompetensi dan kemampuannya sesuai dengan nalarnya (Abdullah, 2014). Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2004).

Menurut Mangkunegara (2005) Kinerja merupakan suatu hasil kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam organisasi dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan *jobdesk* dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Kinerja (*job performance*) merupakan hasil kerja dari seorang karyawan atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Pratini dan Utama, 2016).

Definisi kinerja menurut Moeheriono, (2014) adalah gambaran pencapaian hasil dari suatu kegiatan dalam organisasi atau kebijakan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi melalui perencanaan dalam organisasi. Menurut Simamora (1995), kinerja merupakan pencapaian pekerjaan tertentu yang dapat secara langsung terlihat dari *output* yang dihasilkan. *Output* yang dihasilkan karyawan tersebut terkait dengan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari seorang karyawan dengan mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya yang telah diberikan pimpinan dalam organisasi.

## **2. Indikator Kinerja**

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Rivai dan Basri (2004) adalah sebagai berikut:

### **a. Pengetahuan**

Merupakan kemampuan dan wawasan seseorang mengenai sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan yang telah diberikan dalam organisasi, yang diharapkan nantinya mampu berkembang di dalam organisasi yang telah diikutinya.

### **b. Kemampuan Kerja**

Merupakan suatu tindakan atau perilaku yang sesuai dengan perintah atau *jobdesk* yang telah diberikan dalam organisasi. Yang mana pegawai

mampu melakukan kinerja tersebut dengan benar, akurat dan mampu sesuai dengan target yang telah diberikan.

c. Disiplin

Merupakan suatu perilaku yang dilakukan sesuai dengan peraturan yang ada, seseorang dikatakan disiplin bisa dilihat dari kecapatan atau ketepatan waktu dalam bertindak seperti bekerja sesuai dengan target dan berangkat tepat waktu.

d. Teamwork

Merupakan kemampuan seseorang dalam bekerjasama dengan baik dan mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja yang ada dalam organisasi yang diikuti sehingga akan menghasilkan suatu hasil atau kinerja yang lebih maksimal karena dikerjakan bersama-sama.

e. Kualitas Kerja

Merupakan suatu hasil kerja yang maksimal yang diciptakan oleh karyawan dalam organisasi. Yang mana pekerjaannya tersebut dikerjakan sesuai dengan sop yang ada di dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005) ada beberapa indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja merupakan seberapa baik seorang karyawan tugas yang seharusnya dikerjakan dalam organisasi.

- b. Kuantitas kerja merupakan seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu hari. Kuantitas sendiri dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan dalam organisasi.
- c. Pelaksanaan tugas merupakan seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan dengan kinerja yang akurat dan tidak ada kesalahan.
- d. Tanggung jawab terhadap pekerjaan merupakan kesadaran karyawan akan tugas dan kewajiban karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai *jobdesk* yang telah diberikan oleh perusahaan.

Moehariono (2014) menyatakan ada enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan, diantaranya adalah:

- a. Efektif: Indikator ini mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang ditargetkan atau tujuan organisasi. Indikator ini menjawab pertanyaan apakah seseorang melakukan sesuatu yang sudah benar.
- b. Efisien: Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses dalam menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya yang hemat atau serendah-rendahnya. Indikator ini menjawab pertanyaan apakah seseorang melakukan sesuatu dengan benar.

- c. Kualitas: Indikator ini untuk mengukur kesesuaian antara kualitas produk yang dihasilkan suatu perusahaan dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.
- d. Ketepatan waktu: Indikator ini mengukur apakah pekerjaan dalam suatu organisasi telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Maka perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan produk.
- e. Produktivitas: Indikator ini mengukur seberapa tingkat efektivitas proses kerja dalam suatu organisasi. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
- f. Keselamatan : Indikator ini mengukur kesehatan dalam suatu organisasi yang mana pengukurannya secara keseluruhan meliputi lingkungan kerja pada karyawan yang ditinjau dari aspek kesehatannya.

Menurut Soedjono dalam Abdullah (2014) menyebutkan enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yaitu:

- a. Kualitas, merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan menghasilkan *output* yang sesuai tujuan dari pekerjaan tersebut.
- b. Kuantitas, dapat dilihat dari berapa jumlah yang telah dihasilkan dari pekerjaan tersebut.

- c. Ketepatan waktu, merupakan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- d. Efektivitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya pada organisasi untuk meningkatkan profit dan meminimalisir kerugian.
- e. Kemandirian, merupakan dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan orang lain.
- f. Komitmen kerja, merupakan komitmen kerja antara pegawai dengan organisasi dan Tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

### **3. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan**

Menurut (Gibson dalam Soepono dan Srimulyani, 2015) tiga variabel yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Variabel individu, yang meliputi ketrampilan dan kemampuan (fisik maupun mental); latar belakang (tingkat sosial, pengalaman seseorang dan keluarga) demografis (jenis kelamin, asal-usul, umur dan etnis)
- b. Variabel organisasi, yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis, yang mana meliputi persepsi, kepuasan kerja, motivasi, sikap, kepribadian, dan belajar seseorang.

Menurut Simamora (1995) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni sebagai berikut:

- a. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

#### **4. Dampak Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat (Ratnawati, 2012).

Dalam penelitian Soepono dan Srimulyani, (2015) yang berjudul “Analisis Pengaruh *The Big Five Personality* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Perawat di RS Santa Clara Madiun” menghasilkan penelitian yang pertama bahwa *the big five personality* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat, dapat diartikan bahwa kepribadian dianggap sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya OCB pada diri seseorang, kepribadian merupakan sesuatu yang melekat pada diri seseorang sehingga memiliki pengaruh yang stabil dan

bertahan pada OCB. OCB dapat dilihat dari kedatangan waktu kerja yang lebih awal, membantu rekan yang kelebihan kerja dan lain sebagainya.

Kedua adalah OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat, artinya OCB memiliki peran dalam meningkatkan kerja perawat dan menunjang efektivitas dalam organisasi karena semakin tinggi OCB pada seorang karyawan maka kinerja itu akan semakin tinggi juga. Dari paparan diatas dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh *the big five personality* dan *organizational citizenship behavior*. Jadi semakin baik *the big five personality* yang ada pada dalam diri individu seperti tanggung jawab, teratur, dapat diandalkan disiplin dan pekerja keras maka semakin baik pula kinerja karyawan. Kemudian, semakin kuat OCB yang ada dalam diri seseorang maka dapat meningkatkan kinerja karyawan karena seseorang yang memiliki OCB tinggi biasanya bersedia mampu datang lebih awal, bekerja dengan tepat waktu, tidak membuang-buang waktu untuk hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, dan bersedia datang lebih awal.

## **B. MOTIVASI KERJA**

### **1. Pengertian motivasi**

Motivasi merupakan proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2005). Menurut Usman, 2014 motivasi ialah proses psikis yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat berasal dari diri maupun luar diri seseorang. Menurut Robbins (2007) dalam Rimata 2014



mendefinisikan bahwa motivasi merupakan kesediaan individu dalam meningkatkan upaya yang tinggi untuk tujuan suatu organisasi yang disesuaikan oleh kemampuan tiap individu untuk memperoleh beberapa kebutuhan individu tersebut. Kemudian motivasi menurut Berelson dan Seiner dalam Sastrohadiwiryo (2002) mendefinisikan motivasi sebagai “*all those inner striving conditions variously described as wishes, desire, needs, drives and the like*” dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, dorongan kegiatan atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Motivasi menurut Robbins dan Coulter (2010) bahwa motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Elemen energi merupakan ukuran dari intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi akan menunjukkan usahanya dan akan bekerja keras dalam menyelesaikan tugas. Namun, kualitas dari usaha tersebut juga harus dipertimbangkan. Usaha yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang diinginkan karyawan. Organisasi membutuhkan karyawan yang mempunyai ketekunan dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Motivasi dapat diartikan dengan kekuatan yang dapat menimbulkan adanya semangat dalam melakukan suatu kegiatan. Motivasi sendiri

bersumber dari diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) dan bersumber dari luar individu sendiri (motivasi eksternal). Motivasi internal merupakan motivasi yang keluar dari diri individu itu sendiri. Biasanya individu yang sudah mempunyai motivasi internal akan melakukan tugasnya dengan senang hati dan ikhlas sehingga individu yang mempunyai motivasi internal tersebut akan menghasilkan suatu yang maksimal. Kemudian motivasi eksternal sendiri biasanya dari luar individu itu sendiri biasanya bersumber dari orang lain atau organisasi lain. Motivasi eksternal tersebut contohnya dari organisasi lain yang lebih maju dari perusahaan yang individu tersebut ikuti maka hal tersebut akan menjadi acuan dan motivasi agar dapat memperoleh sesuatu yang lebih baik.

Motivasi kerja menurut Uno (2007) merupakan bahwa motivasi berasal dari kata motif yang artikan sebagai tenaga penggerak yang mempengaruhi seseorang dalam melakukan rangkaian kegiatan dalam suatu perilaku. Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat lihat dan diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Motivasi dipandang sebagai perubahan *energy* dari dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dengan adanya pernyataan diatas mengandung beberapa pengertian mengenai motivasi yaitu (1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu; (2) motivasi ditandai oleh adanya rasa atau *feeling* afeksi seseorang, yaitu

emosi yang dapat meningkatkan tingkah laku manusia; (3) motivasi dirangsang karena adanya suatu tujuan.

## **2. Dimensi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja mempunyai dua dimensi menurut (Uno, 2007) yakni sebagai berikut:

- a. Dorongan internal, merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang. Biasanya ditandai dengan adanya psikologis yang baik seperti: sikap, tanggung jawab, semangat dan lain sebagainya.
- b. Dorongan eksternal, merupakan dorongan yang berasal dari luar diri seseorang, biasanya dipengaruhi dengan lingkungan sekitar, organisasi lain atau orang lain.

## **3. Indikator Motivasi Kerja**

Ada beberapa indikator motivasi kerja menurut (Uno,2007) sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab dalam bekerja, yang mana seorang karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan *jobdesk* dan mampu mempertanggung jawabkan hasil yang telah dikerjakan.
- b. Kemandirian, merupakan mampu melaksanakan pekerjaannya tanpa merepotkan orang lain.

- c. Prestasi kerja, merupakan hasil kerja yang lebih yang mana lebih dari orang lain, lebih dari target serta lebih dari standar yang ditentukan.
- d. Pengembangan diri, merupakan adanya proses untuk mengembangkan kompetensi didalam organisasi. Hal tersebut termasuk umpan balik dari apa yang telah dikerjakan.

Berbagai ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja menurut (Maslow dalam Uno, 2007) sebagai berikut:

- a. Kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok.
- b. Memiliki kemampuan yang menyesuaikan tugas-tugas yang sulit.
- c. Terdapat umpan balik yang konkret tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugasnya secara optimal, efektif dan efisien.

#### **4. Faktor-Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dari teori hierarki kebutuhan menurut (Maslow dalam Uno, 2007) adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan Fisiologis (*physiological Needs*)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling dasar yang mana kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk kebutuhan disini yaitu makan, minum, sandang, perumahan dan lain sebagainya.

b. Kebutuhan akan rasa nyaman (*safety and security Needs*)

Merupakan kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni ancaman fisik dan ancaman psikologis, contoh kebebasan ancaman fisik adanya rasa aman dan keselamatan dalam suatu pekerjaan kemudian kebebasan ancaman psikologis adanya keamanan jiwa disuatu tempat kerja dan keamanan pada saat mengerjakan tugas.

c. Kebutuhan Sosial (*acceptance Needs*)

Merupakan suatu kebutuhan keinginan dicintai dan saling mencintai antar persorangan, kebutuhan interaksi dengan orang lain, serta diterima dalam suatu pekerjaan dan lingkungan masyarakat.

d. Kebutuhan mencerminkan harga diri (*Essteem or Status Needs*)

Merupakan kebutuhan akan penghargaan dari karyawan dan lingkungannya. Biasanya adanya penghargaan tersebut suatu kepada suatu individu karena adanya prestasi kerja dalam diri seseorang namun tidak semua penghargaan tersebut timbul dari prestasi tersebut.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization Need*)

Merupakan aktualisasi menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai suatu prestasi kerja yang maksimal dan memuaskan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan realisasi potensi lengkap seseorang secara penuh.

## **5. Dampak Motivasi Kerja**

Ada beberapa dampak motivasi kerja yang diambil dari hasil penelitian dari Brahmasari dan Suprayetno, (2008) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan” yang mana dampak yang pertama adalah adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya bahwa motivasi kerja sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda dari satu orang dengan orang yang lain.

Dampak yang kedua adalah adanya pengaruh yang positif signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan yang terdapat pada hasil penelitian dari Pratini dan Utama, (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan” yang artinya adanya motivasi yang baik dari pimpinan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Jadi dapat nyatakan bahwa motivasi mempunyai dampak yang positif terhadap kinerja.

### **C. Kepemimpinan Transformasional**

#### **1. Pengertian kepemimpinan Transformasional**

Menurut Yukl (2010) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi seseorang agar bertindak sesuai dengan intruksi pimpinan agar mampu mencapai tujuan organisasi. Menurut Moehariono (2014) kepemimpinan

artinya sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni menggerakkan dan pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui *human relations* dan motivasi yang tepat, tanpa adanya rasa takut mereka untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan proses seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Menurut Yukl (2010) Kepemimpinan transformasional adalah perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pemimpin kepada pengikutnya. Dengan adanya kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pimpinan, dan pengikut juga termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Bass dan Avolio dalam Yukl, (2010) bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah dan memotivasi para pengikutnya dengan (1) membuat karyawan lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) mampu membujuk bawahan untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi; (3) mengaktifkan kebutuhan bawahan yang lebih tinggi. Bass dan Avolio dalam Yukl (2010) juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja bawahan atau pengikut.

Dari beberapa definisi diatas sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu mempengaruhi dan menginspirasi bawahan sehingga para bawahan akan merasakan kepercayaan yang tinggi, kesetiaan dan kekaguman yang tinggi terhadap pimpinannya. Selain itu, bawahan juga akan termotivasi untuk melakukan tugasnya lebih dari awalnya sehingga mempermudah organisasi untuk mencapai tujuan.

## **2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Ada empat dimensi kepemimpinan transformasional menurut (Yukl,2010) sebagai berikut:

### **a. Pengaruh Ideal**

Pengaruh ideal dapat diartikan adanya karismatik pada seorang pemimpin sehingga mampu mempengaruhi bawahannya. Maka, pemimpin transformasional dapat dijadikan role model yang mana membuat para bawahannya mengagumi, menghormati dan mempercayainya.

### **b. Pertimbangan Individual**

Pemimpin yang selalu mempertimbangkan individual yang mana pemimpin mampu memahami masing-masing bawahannya, selalu menampung aspirasi dari bawahannya dan memahami kebutuhan-



kebutuhan yang ada pada bawahannya. Maka, pemimpin mampu mendidik dan melatih bawahannya dengan baik.

c. Motivasi Inspirasional

Pemimpin disini dapat dikatakan pemimpin yang selalu memberikan target dan standar yang tinggi kepada bawahannya namun, pemimpin juga mendorong dan mendukung dalam pencapaian target dan standar tersebut sehingga, akan meningkatkan optimisme dan semangat yang tinggi pada bawahan kemudian pemimpin tersebut selalu menginspirasi dan memotivasi bawahannya.

d. Stimulasi Intelektual

Pemimpin mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan alternatif yang baru yang mana menyelesaikan permasalahan dengan lebih baik. Kemudian, pemimpin juga mampu mendorong bawahannya agar selalu kreatif dan inovatif.

### **3. Faktor-faktor kepemimpinan transformasional**

Ada beberapa faktor menurut (Bass dan Avilio,1990 dalam Ricardo, 2016) yang dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- a. Perilaku karismatik, yaitu seorang pemimpin mampu menyediakan visi, mendapatkan penghargaan dan kepercayaan.

- b. Pertimbangan individual, yakni memperlakukan karyawan dengan memberikan perhatian tinggi dalam hal yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Motivasi inspirasional, dengan cara mengkomunikasikan harapan yang tinggi terhadap karyawan dan mengekspresikan tujuan yang penting dengan menggunakan cara-cara yang sederhana.
- d. Stimulasi intelektual, mempromosikan kecerdasan dan seni dalam menyelesaikan masalah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional menurut (Reitz, 1981 dalam Ricardo, 2016) sebagai berikut:

- a. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya mempengaruhi pilihan gaya.
- b. Pengharapan dan perilaku atasan, pemimpin secara jelas memakai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.
- c. Karakteristik, harapan perilaku bawahan akan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan perilaku rekan.

#### **4. Dampak Kepemimpinan Transformasional**

Ada beberapa dampak dari variabel kepemimpinan transformasional seperti hasil penelitian dari Satriowati, Paramita dan Hasiholan (2016) yang berjudul “pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi” dampak yang pertama menyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Karena, kepemimpinan transformasional akan memainkan peran dalam setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi para karyawan untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Ini meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan karyawan sehingga berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional juga memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Hasil yang kedua menyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan karena pada prinsipnya kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan keyakinan diri karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan

kepemimpinan transformasional yang baik kepada karyawan diharapkan kinerja dari masing-masing karyawan akan meningkat.

#### **D. Penurunan Hipotesis**

##### **1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

Kepemimpinan transformasional yakni kemampuan pemimpin mempengaruhi bawahannya agar bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak seperti komitmen yang tinggi, kekaguman dan kesetiaan terhadap pemimpinnya. Kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi diantaranya adalah pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Contoh dimensi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu motivasi inspirasional yakni pemimpin mampu memotivasi dan menginspirasi bawahannya sehingga muncul sikap optimisme pada karyawan maka karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan efektif.

Seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transformasional biasanya pemimpin mengerti kebutuhan apa saja yang diperlukan pada bawahannya seperti pelatihan, dan lain lain. Maka dengan adanya hal tersebut pemimpin akan bertambah pengetahuannya yang berkaitan dengan kinerjanya sehingga mampu menghasilkan kinerja yang berkualitas. Dengan hal tersebut bahwa adanya hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

Penelitian dan judul	Hasil penelitian
Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana. Tahun 2016  Pengaruh transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan ( studi kasus pada PT. Pandawa)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan,
James Tatilu, Victor P.K Lengkong, Greis M. Sendow  Tahun 2014  Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, <i>Servant Leadership</i> Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Manado	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
Perna Pratini, I wayan Mudiarta Utama. Tahun 2016 Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan stress kerja terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan kerja Oleh: Royan Akbar, Noermijati, Eka afnan Troena tahun 2016	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

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

## **2. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi**

Kepemimpinan merupakan mempengaruhi seseorang untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional dikategorikan ada empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional yang mana salah

satunya adalah pertimbangan individu yaitu bahwa pemimpin mampu memahami bawahannya, selalu menampung aspirasi dari bawahannya dan mengetahui kebutuhan bawahannya sehingga pemimpin mampu memberikan dorongan dan melatih karyawan agar dapat berkembang dari sebelumnya. Dengan hal tersebut karyawan mampu mengembangkan diri di suatu organisasi, pengembangan diri merupakan dimensi dari motivasi. Dengan uraian tersebut menunjukkan adanya hubungan kepemimpinan transformasional dengan motivasi.

**Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi kerja**

Penelitian dan judul	Hasil penelitian
Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana. Tahun 2016, Pengaruh transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan ( studi kasus pada PT. Pandawa)	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi
Perna Pratini, I wayan Mudiarta Utama, 2016 Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja
Indra Kharis, tahun 2015 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (study pada karyawan bank jatim cabang malang)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Berdasarkan uraian diatas yang meliputi logika dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi.

### **3. Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan atau perilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi tersebut adanya kesadaran dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan. Dalam melakukan pekerjaannya pun dengan lebih semangat dan sungguh-sungguh karena sadar akan tanggungjawab yang telah dimiliki sehingga nantinya akan menghasilkan hasil yang maksimal.

Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat kerja seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas kejelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik dan meningkat, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik dan mengalami peningkatan pula.

Dari faktor-faktor tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, komitmen dan motivasi karyawan. Karena, dengan adanya faktor internal tersebut tentunya karyawan akan lebih memiliki kesadaran misalnya disiplin sehingga hal

tersebut dapat meningkatkan kinerja dari masing-masing karyawan. Dari hal tersebut adanya hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan.

**Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

<b>Penelitian dan judul</b>	<b>Hasil penelitian</b>
Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana. Tahun 2016. Pengaruh transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan ( studi kasus pada PT. Pandawa)	motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah, Tahun 2010 Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan pada kantor pertanahan kabupaten kebumen.	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan adalah positif signifikan dengan motivasi sebagai variabel intervening, sehingga dengan adanya motivasi yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan.
Perna Pratini, I wayan Mudiarta Utama. Tahun 2016, Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan.	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
Indra Kharis, tahun 2015 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (study pada karyawan bank jatim cabang malang)	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Wahyu Budi Priyanto, tahun 2016 Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan uraian yang meliputi logika dan penelitian terdahulu

diatas dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

#### **4. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.**



Dalam organisasi seorang pemimpin sangat berperan penting. Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan suatu yang esensial dan berkaitan dengan kepemimpinan, karena pemimpin memiliki peran memotivasi karyawan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, mengarahkan dan mendorong karyawan agar melakukan tugasnya sesuai dengan tujuan perusahaan. Sedangkan motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi dalam menyelesaikan tujuan organisasi yang mana dikondisikan sesuai kemampuan untuk kebutuhan masing-masing individual.

Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa apabila gaya kepemimpinan dalam perusahaan diterapkan dengan tepat dapat mengarahkan tujuan-tujuan perusahaan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan karyawan atau aspek-aspek tujuan yang diharapkan oleh karyawan atas pekerjaannya maka akan semakin tinggi dorongan positif atau motivasi dalam diri individu yang selanjutnya akan semakin meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Seseorang yang merasakan kepemimpinan transformasional belum tentu memiliki kinerja yang baik, bisa saja disebabkan motivasi yang ada didalam diri seseorang. Dengan adanya motivasi yang rendah pada seseorang mampu menurunkan kinerja karyawan. juga sebaliknya, seseorang yang tidak merasakan kepemimpinan transformasional belum tentu menurunkan kinerja karyawan akan tetapi bisa disebabkan oleh motivasi. Dengan adanya motivasi

yang tinggi pada diri seseorang maka mampu meningkatkan kinerja karyawan.

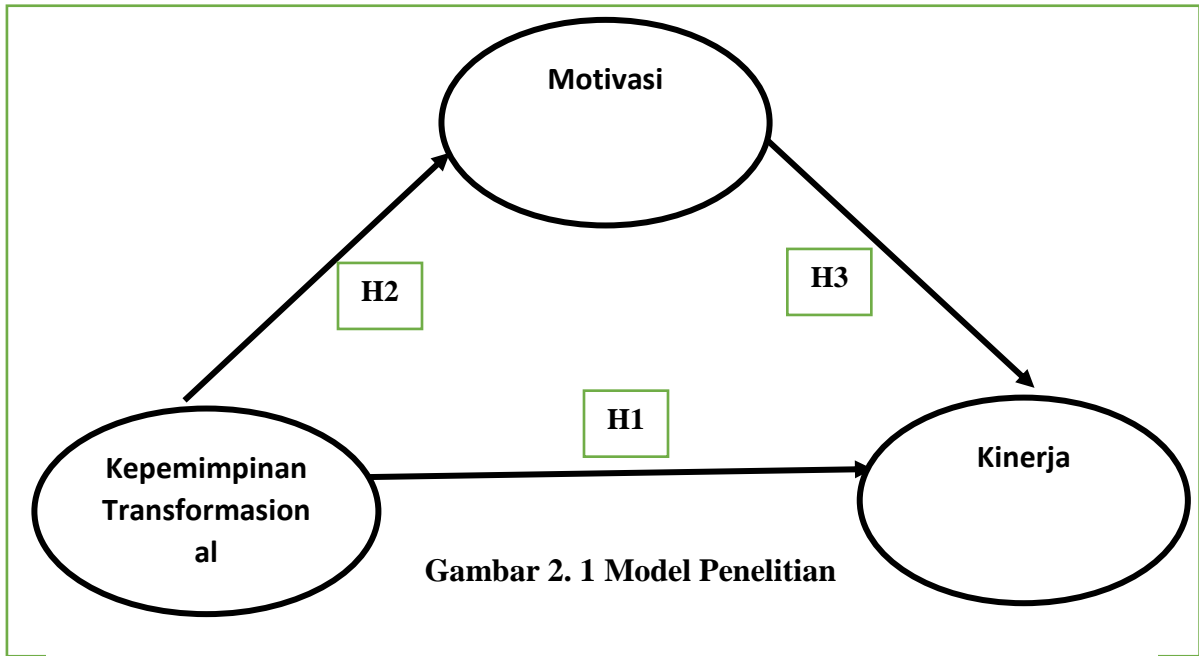
**Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja**

<b>Penelitian dan judul</b>	<b>Hasil penelitian</b>
Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana. Tahun 2016. Pengaruh transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan ( studi kasus pada PT. Pandawa)	Pengaruh kepemimpinan transformasional positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
Yanuar Chandra Aditya, tahun 2015 Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (study pada karyawan kantor pusat PT Nindya Karya)	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
Wahyu Budi Priyanto, tahun 2016 Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, yang mana motivasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
Indra Kharis, tahun 2015 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (study pada karyawan bank jatim cabang malang)	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,201

Berdasarkan uraian yang meliputi logika dan penelitian terdahulu diatas dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan melalui motivasi kerja.

## E. Model Penelitian



Berdasarkan model penelitian diatas maka hipotesis yang diambil sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>2</sub> : Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif terhadap Motivasi

H<sub>3</sub> : Motivasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>4</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan melalui motivasi kerja.