

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) dikembangkan oleh Locke dan Latham (1990). Teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan prestasi kerja. Manajer yang memahami tujuan akan terpengaruh terhadap perilaku kerjanya (Arumsari 2014). Jika manajer telah menentukan tujuan atas tindakannya di masa depan, maka tujuan tersebut akan mempengaruhi tindakan dan perilaku manajer tersebut. Palupi *et al.* (2016) menambahkan tujuan yang ditetapkan bersama oleh kepala pimpinan dengan manajer dapat menjadi motivasi individu dalam mencapai tujuan tersebut. Robbins dan Judge (2015) menambahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan manajer harus tau tindakan-tindakan serta upaya-upaya agar mencapai sasaran yang diinginkan. Teori ini berasumsi bahwa manajer akan bertindak sesuai dengan tujuan dan sasaran yang di inginkan, sehingga manajer dapat mengetahui tindakan serta upaya yang seharusnya dikerjakan agar sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Teori penetapan tujuan (*Goal setting theory*) yang dimaksud tidak hanya berbicara pada penetapan tujuan keuangan saja, namun juga termasuk di dalamnya penetapan tujuan non-keuangan (Isfani *et al.*, 2017). Menurut Erez *et al* (1985) teori penetapan tujuan merupakan teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara perencanaan dan kinerja yang dihasilkan. Secara

singkat, dalam teori tersebut dijelaskan bahwa proses penetapan tujuan dapat mempengaruhi kinerja orang-orang yang dituntut untuk mencapai tujuan tersebut. Ketika sebuah tujuan dirancang, maka orang-orang yang terlibat dalam penetapan tujuan akan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya.

Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* keberhasilan pegawai dalam meningkatkan kinerja merupakan tujuan yang ingin dicapai. Variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula pencapaian tujuannya (Solikhun dan Rohman 2012)

Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan memengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan memengaruhi tindakannya dan memengaruhi konsistensi kerjanya.

Menurut Siagan (2002) tujuan dan sasaran yang spesifik dan sulit dengan didukung adanya umpan balik maka akan mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi. Ketika tujuan yang sulit diterima maka akan mendapatkan hasil yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah. Dengan adanya umpan balik maka akan menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada yang tidak adanya umpan balik. Ketika manajer memperoleh tindak lanjut atas apa yang

dikerjakan maka manajer akan melakukan tugasnya dengan lebih baik, karena tindak lanjut tersebut merupakan tolak ukur bagi manajer dalam mengetahui progres terhadap kinerja manajer. Dorongan yang datang dari diri manajer merupakan motivator yang sangat baik dari pada dorongan yang ditimbulkan secara eksternal sehingga manajer dapat mengetahui kemajuan yang dihasilkannya. Namun, dalam beberapa kasus lain manajer akan memiliki kinerja yang tinggi apabila ditugasi secara langsung oleh atasan (Robbins dan Judge, 2015). Pemberian tugas tersebut berupa sebuah target capaian dalam pekerjaan, sehingga akan meningkatkan motivasi pada manajer.

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa kinerja suatu organisasi akan meningkat jika terjadi kesesuaian antara tujuan organisasi dan tujuan individu. Dengan adanya kesesuaian tersebut, akan tercipta keserasian pada keduanya. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya. Teori penetapan tujuan ini dapat menjelaskan keterkaitan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

2. Teori Ekspektasi (*Expectancy Theory*)

Teori Ekspektasi (*expectancy theory*) dikembangkan oleh Victor Vroom (1964). Teori ini menyatakan bahwa kekuatan cenderung untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekspektasi terhadap hasil dari tindakan dan ketertarikan individu kepada hasil tersebut. Vroom (1964) dalam Qadiri *et al* (2019) menyatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan

harapan-harapan dari pekerjaan itu. Teori ekspektasi didasarkan pada sebuah idealisme bahwa adanya hubungan erat antara usaha yang dilakukan, kinerja yang dicapai, dan penghargaan yang diterima (Lunenberg 2011). Teori harapan juga mengedepankan mengenai prinsip bahwa individu dalam suatu organisasi akan termotivasi dalam melakukan hal-hal yang berhubungan dengan tujuan organisasi, apabila mereka merasa yakin atas tindakan mereka, yang diharapkan dapat mencapai dari tujuan tersebut.

Terdapat tiga komponen yaitu yang pertama adalah harapan, yaitu suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku. kedua adalah nilai (*valence*) merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu. Ketiga adalah pertautan, yaitu besarnya probabilitas, jika bekerja secara efektif maka akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan, misalnya peningkatan gaji atau imbalan secara instrinsik, dan imbalan yang dapat memuaskan tujuan pribadi para pekerja (Sunyoto 2013).

Menurut Vroom (1964) dalam Qadiri *et al* (2019), teori ekspektasi yaitu teori yang cenderung bertindak bergantung pada kekuatan dari ekpektasi dari tindakan yang dilakukan dan ketertarikan individu pada hasil tersebut. Apabila semakin tinggi harapan individu itu terpenuhi, maka semakin tinggi pula tindakan yang dihasilkan. Sehingga akan berdampak pada kinerja organisasi yang meningkat. Teori ini berorientasi pada tiga hubungan, yaitu hubungan upaya-kinerja, kinerja-imbalan, dan imbalan-tujuan pribadi.

Hubungan kinerja-imbalan pada teori ekspektasi memiliki pandangan bahwa keadaan dimana individu meyakini untuk melaksanakan suatu pekerjaan

pada tingkat tertentu yang akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan (Robbins dan Judge 2009). Manajer akan meningkatkan kinerjanya guna mendapatkan sebuah imbalan yang potensial atas kinerja yang telah dilakukannya. Hal ini dikarenakan jika organisasi benar-benar memberi imbalan kepada para manajer atas kinerja manajer dan bukannya atas senioritas, upaya, tingkat kesukaran pekerjaan, maka teori ekspektasi akan menjadi jauh lebih valid (Robbins dan Judge 2009).

Seseorang yang dapat mempengaruhi tindakan seorang individu pada suatu organisasi yaitu manajer. Seorang manajer secara langsung maupun tidak langsung akan berusaha memberikan motivasi kerja pada pegawainya sejalan dengan tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian, pegawai akan dirasa lebih terarah dan juga sejalan (goal congruen) dengan tujuan organisasi sekalipun tujuan pribadi mereka.

Perihal motivasi kerja tidak terlepas dari visi dan misi suatu organisasi. Sebuah visi dan misi organisasi merupakan terjemahan utama dari makna tujuan organisasi itu sendiri. Dengan demikian, visi dan misi suatu organisasi diperlukan target kinerja yang jelas dan terarah, dengan membuat tujuan dan sasaran sehingga diharapkan dapat memberikan efek kinerja yang optimal, baik kinerja operasional organisasi maupun kinerja manajerial itu sendiri.

3. Kinerja Manajerial

Kinerja secara umum dapat didefinisikan sebagai sebuah gambaran mengenai seberapa besar tingkat pencapaian, tingkat pelaksanaan kegiatan, program maupun kebijakan dalam rangka mewujudkan dari apa yang telah

dirumuskan sebelumnya seperti visi dan misi, tujuan, sasaran, maupun target organisasi yang tercantum pada rencana strategis (renstra) suatu organisasi (Mahsun 2014).

Menurut Mulyadi (2001) kinerja merupakan suatu penentuan secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam aktivitas manajerial antara lain, perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi (Mahoney, 1963).

Lebih lanjut Mahoney (1963) dalam (Qadari et al. 2019) menyatakan perencanaan merupakan suatu perumusan kegiatan dan kebijakan yang nantinya akan dilaksanakan dengan melakukan pertimbangan pada kondisi waktu sekarang dan waktu pada masa yang akan datang. Perencanaan merupakan aspek penting dilakukan sebelum melaksanakan program. Dalam perencanaan akan dibahas lebih lanjut terkait cara mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi, tujuan-tujuan, kebijakan, arah dari tindakan/pelaksanaan yang diambil. Di dalam perencanaan juga akan dibahas tentang tata cara menyiapkan agenda dan membuat program kegiatan. Dengan adanya perencanaan yang baik maka pelaksanaan kegiatan tersebut diharapkan sesuai dengan harapan.

Investigasi adalah suatu kegiatan yang dilakukannya pemeriksaan melalui pengumpulan informasi dan penyiapan informasi. Bentuk investigasi biasanya dalam catatan laporan dan rekening, menyiapkan laporan keuangan,

menyiapkan catatan, melakukan pengukuran hasil, dan menganalisis pekerjaan. Proses investigasi ini berfungsi untuk memudahkan dalam pelaksanaan pengukuran hasil dan pada tahap analisis kegiatan yang dilaksanakan.

Koordinasi merupakan suatu proses yang terdapat jalinan kerjasama antar bagian yang ada dalam satu organisasi yang dilakukan melalui pertukaran informasi dengan orang yang berada pada bagian lain. Adanya koordinasi, manajer atau pegawai akan memiliki pegangan atau pedoman di dalam melaksanakan tanggungjawabnya di dalam organisasi. Evaluasi merupakan sebuah penilaian yang dilakukan oleh seorang pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat dan penilaian terhadap prestasi kerja suatu organisasi atau individu. Evaluasi diperlukan agar fungsi manajemen dalam sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik dan hasil penilaian dapat diambil sebagai keputusan yang diperlukan.

Kegiatan manajerial lainnya adalah pengawasan. Pengawasan adalah suatu kegiatan mengukur dan mengoreksi kinerja individu untuk memastikan bahwa apa yang terjadi sesuai dengan rencana. Dengan adanya pengawasan yang tepat dan baik dalam organisasi maka akan tercipta keseimbangan dan menumbuhkan kreatifitas, sehingga akan meningkatkan kinerja di dalam organisasi. Selanjutnya pengaturan staf, yaitu memelihara kondisi dan mempertahankan bawahan, menyeleksi manajer baru, menempatkan dan mempromosikan bawahan dalam unitnya atau beberapa unit.

Pengaturan staff meliputi pemeliharaan terhadap kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, dengan mengidentifikasi kekuatan kerja, inventarisasi orang-orang yang ada dan merekrut tenaga kerja, serta pelatihan pengembangan calon atau pelaksana yang ada sehingga tugas-tugas dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan adanya pengaturan staf yang baik di dalam organisasi, maka manajer akan bekerja sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang dimilikinya.

Negosiasi merupakan bagian dari tugas manajer, karena seorang manajer memiliki wewenang terhadap organisasinya, dan memiliki pusat informasi yang dibutuhkan untuk melakukan negosiasi dalam organisasi yang dipimpinnya. Kegiatan manajerial terakhir yaitu perwakilan, menurut Mahoney (1963) perwakilan adalah kegiatan menyampaikan visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan pidato, konsultasi dan lain-lain kepada pihak luar organisasi. Dengan adanya perwakilan diharapkan organisasi akan dapat memiliki kepercayaan dari publik, sehingga organisasi akan semakin meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Motivasi

Motivasi berasal dari kata lain "*movere*" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Menurut Robbins dan Judge (2015) motivasi diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan individu, yang diselaraskan terhadap upaya-upaya kinerja yang tinggi kearah tujuan organisasi. Motivasi terjadi akibat perubahan situasi tertentu pada diri manajer

yang mendorong manajer untuk lebih mengerahkan kemampuan yang dimilikinya agar tanggung jawab serta tujuan yang diinginkannya tercapai.

Motivasi memiliki tiga komponen penting, yaitu kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Kebutuhan timbul dari dalam dirinya yang apabila dirasakan terdapat ketidakseimbangan antara yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi bersangkutan dapat dimilikinya. Dorongan timbul dari dalam diri manajer maupun dari luar diri manajer tersebut. Dorongan merupakan tindakan tertentu yang dilakukan oleh manajer secara sadar. Komponen lainnya yaitu tujuan, dimana tujuan merupakan segala sesuatu yang dapat menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan (Siagan 2002). Ketiga komponen motivasi ini sangat berpengaruh terhadap terciptanya motivasi di dalam diri manajer. Apabila ketiga komponen ini bekerja dengan baik dan positif maka akan menciptakan semangat yang tinggi serta dapat memotivasi manajer untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya, sehingga akan meningkatkan kinerja

Priansa (2014) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja manajer antara lain keluarga dan kebudayaan, konsep diri, jenis kelamin, pengakuan dan prestasi, cita-cita dan aspirasi, kemampuan belajar, kondisi pegawai, kondisi lingkungan, dinamis dalam pekerjaan dan upaya pimpinan memotivasi pegawai. Menurut Danim (2012) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu gaya kepemimpinan, sikap manajer dan iklim kerja. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan oleh pemimpin dalam memberikan dorongan dan arahan kepada bawahannya.

Menurut Utami (2018) pentingnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin untuk melibatkan manajer dalam pengambilan keputusan maupun berkonsultasi. Dengan memberikan kesempatan kepada manajer bawah untuk berdiskusi bersama menerima saran ataupun metode dalam pengambilan keputusan, sehingga akan meningkatkan motivasi kerja pada manajer di dalam organisasi. Hal ini senada dengan penjelasan Kartono (2008) bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin tersebut menciptakan motivasi pada manajer.

Apabila seorang pemimpin dalam organisasi menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai maka akan meningkatkan motivasi kerja pada bawahannya. Manajer yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan memiliki sikap yang antusias dalam bekerja. Manajer yang bekerja secara antusias dapat mempengaruhi bawahannya, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Dalam organisasi, sikap kerja bersifat penting karena manajer dapat mempengaruhi perilaku bawahannya.

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang medasarkan diri atas pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Dimana seorang pemimpin memberikan penghargaan kepada bawahannya apabila bawahannya tersebut mampu memenuhi harapan dari seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan ini juga diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan harapan

bawahannya supaya bawahan akan merasa dibutuhkan. Kebutuhan materi bagi bawahan berusaha dipenuhi oleh seorang pemimpin dengan balasannya seorang pemimpin mendapatkan imbalan yaitu kinerja yang meningkat.

Gagasan tentang gaya kepemimpinan transaksional dalam konteks organisasional ini pertama kali dikemukakan dan disempurnakan oleh Bass dan Avoilo (1985). Gaya kepemimpinan transaksional ini merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang melibatkan sebuah transaksi dimana bawahan menerima imbalan serta dibantu dalam mengidentifikasi tentang tugas supaya dapat memenuhi hasil yang memuaskan seperti yang diharapkan.

Seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasi peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati.

Yukl dan Gary (2010) juga menjelaskan mengenai gaya kepemimpinan transaksional ini. Pada gaya kepemimpinan transaksional ini dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai-nilai yang digunakan adalah nilai yang relevan sesuai dengan proses pertukaran seperti kejujuran dan timbal balik. Seorang pemimpin

yang menganut gaya transaksional membantu bawahannya dalam mengidentifikasi tugas-tugas yang harus dikerjakan, dalam melakukan identifikasi seorang pemimpin harus mempertimbangkan apa yang harus dilakukannya.

Kepemimpinan transaksional menurut Bass dan Avoilo (1985) dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*). Faktor-faktor tersebut data diuraikan sebagai berikut:

1. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*). Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.
2. Manajemen berdasarkan eksepsi
 - a. Manajemen Eksepsi Aktif (*Active Management by Exception*).

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan

mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan

b. Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management by Exception*).

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilakukan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan. Faktor-faktor pembentuk kepemimpinan transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam melaksanakan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu.

6. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah proses yang didasarkan pada pengaruh sosial dimana pemimpin membuat partisipasi bawahan secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi (Maamari dan Saheb, 2018). Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang dapat membuat bawahannya akan menjadi lebih peka terhadap pentingnya pekerjaan yang akan menyebabkan bawahan lebih mementingkan kepentingan organisasi (Naderi *et*

al., 2019). Hasilnya akan membuat bawahannya merasa ada rasa hormat dan ada kepercayaan yang ada pada pemimpin tersebut. Selain itu bawahannya akan menjadi lebih termotivasi untuk bertindak atau melakukan sesuatu melebihi apa yang diharapkan oleh pemimpin tersebut (Nurrachmat dan Wahyuddin, 2007) dalam (Sofyan, 2010).

Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional ini lebih berfokus pada jangka panjang daripada fokus pada jangka pendeknya (Saeed *et al.*, 2014). Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah model yang dilakukan agar dapat memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk dapat mencapai hasil yang melebihi dari yang direncanakan atau ditetapkan sebelumnya. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi agar dapat bekerja dengan lebih baik dan menitikberatkan kepada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Mondiani 2012).

Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan tepat akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, meningkatkan motivasi karyawan serta pada akhirnya akan mendapatkan hasil kerja yang lebih besar dari yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan ini akan membantu bawahannya agar lebih percaya untuk mencapai sasaran dan bawahan akan bekerja sesuai dengan arah yang akan datang. Pada setiap tahap dari proses

transformatif tersebut, kinerja karyawan ditentukan oleh keberhasilan pemimpin (Mondiani 2012)

Bass dan Avoilo (1985) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Idealized influence*, Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
2. *Inspirational motivation*, sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.
3. *Intellectual stimulation*, sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari suatu perspektif yang baru.
4. *Individualized consideration*, memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut.

Kepemimpinan transformasional pada umumnya mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan; (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri; dan (3)

mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl dan Gary 2010)

Secara logis kaitan ini menunjukkan bahwa praktek kepemimpinan transformasional terutama dari aspek kharismatik dapat menumbuhkan identifikasi pegawai terhadap perusahaan yang antara lain tercermin dalam perasaan memiliki, bangga sebagai bagian dari organisasi. Terbentuknya identifikasi tersebut berdampak positif terhadap internalisasi tujuan (*goals internalization*) yaitu tujuan-tujuan yang ditetapkan perusahaan secara konkrit termanifestasi dalam bentuk gairah/semangat dalam menjalankan tugasnya.

B. Penelitian Terdahulu dan Penurunan Hipotesis

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Manajerial

Berdasarkan teori penetapan tujuan yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) dimana teori tersebut menjelaskan mengenai hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan prestasi kerja. Seorang pemimpin yang memahami tujuan maka secara tidak langsung akan terpengaruh terhadap perilaku kerjanya (Arumsari 2014). Jika pemimpin telah menentukan tujuan atas tindakannya di masa depan, maka tujuan tersebut akan mempengaruhi tindakan dan perilaku pemimpin tersebut. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan dalam mencapai tujuan yang diinginkan manajer tingkat atas harus mengetahui tindakan-tindakan serta upaya-upaya agar mencapai sasaran yang diinginkan, salah satunya dengan gaya kepemimpinan yang

diterapkan pada organisasi. Karena pada intinya, kinerja manajerial tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya.

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang medasarkan diri atas pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Dimana seorang pemimpin memberikan penghargaan kepada bawahannya apabila bawahannya tersebut mampu memenuhi harapan dari seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan ini juga diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan harapan bawahannya supaya bawahan akan merasa dibutuhkan. Kebutuhan materi bagi bawahan berusaha dipenuhi oleh seorang pemimpin dengan balasannya seorang pemimpin mendapatkan imbalan yaitu kinerja yang meningkat.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja manajerial sebelumnya pernah diteliti oleh beberapa peneliti seperti penelitian Amalia *et al.*, (2016), Ivana Ariyani (2016), Katim dan Wiliyawati (2016), Bawarodi *et al.*, (2017), Rorimpandey (2013), Vigoda (2007), Masa'deh *et al.*, (2016) mengungkapkan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Artinya semakin efektif seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transaksional ini maka akan semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja manajerial adalah:

H1: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial Pemerintah Desa

2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Motivasi

Berdasarkan teori harapan yang dikemukakan oleh Vroom (1964) dalam Qadari *et al.*, (2019) dimana dalam teori tersebut juga mengedepankan mengenai prinsip bahwa individu dalam suatu organisasi akan termotivasi dalam melakukan hal-hal yang berhubungan dengan tujuan organisasi, Seseorang yang dapat mempengaruhi tindakan seorang individu pada suatu organisasi yaitu manajer. Seorang manajer secara langsung maupun tidak langsung akan berusaha memberikan motivasi kerja pada pegawainya sejalan dengan tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian, pegawai akan dirasa lebih terarah dan juga sejalan (goal congruen) dengan tujuan organisasi sekalipun tujuan pribadi mereka. Melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer diharapkan dapat memberikan motivasi kepada bawahannya untuk berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang manajer.

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang medasarkan diri atas pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Dimana seorang pemimpin memberikan penghargaan kepada bawahannya apabila bawahannya tersebut mampu memenuhi harapan dari seorang pemimpin. Barbuto (2005) mengungkapkan gaya kepemimpinan transaksional ini mampu meningkatkan motivasi bawahannya secara eksternal. Amalia (2016), Tatengkeng dan Andreani (2019) Rosiana dan Safitri (2015) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif terhadap motivasi, dengan menggunakan gaya

kepemimpinan transaksional akan meningkatkan motivasi bagi para bawahannya. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional secara efektif dapat maka motivasi kerja bawahannya akan semakin meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi adalah:

H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Pemerintah Desa

3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Manajerial

Berdasarkan teori penetapan tujuan yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) dimana teori tersebut menjelaskan mengenai hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan prestasi kerja. Seorang pemimpin yang memahami tujuan maka secara tidak langsung akan terpengaruh terhadap perilaku kerjanya (Arumsari 2014). Jika pemimpin telah menentukan tujuan atas tindakannya di masa depan, maka tujuan tersebut akan mempengaruhi tindakan dan perilaku pemimpin tersebut. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan dalam mencapai tujuan yang diinginkan manajer tingkat atas harus mengetahui tindakan-tindakan serta upaya-upaya agar mencapai sasaran yang diinginkan, salah satunya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi. Karena pada intinya, kinerja manajerial tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya.

Suatu gaya seorang pemimpin dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya. Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial sebelumnya pernah diteliti oleh beberapa peneliti seperti penelitian penelitian Italianni (2014), McMurray *et al.*, (2012), Rorimpandey (2013), Vigoda (2007), Masa'deh *et al.*, (2016), Nguyen *et al.*, (2017) mengungkapkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Artinya semakin efektif seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ini maka akan semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja adalah:

H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Pemerintah Desa

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi

Berdasarkan teori harapan yang dikemukakan oleh Vroom (1964) dalam Qadari *et al.*, (2019) dimana dalam teori tersebut juga mengedepankan mengenai prinsip bahwa individu dalam suatu organisasi akan termotivasi dalam melakukan hal-hal yang berhubungan dengan tujuan

organisasi, Seseorang yang dapat mempengaruhi tindakan seorang individu pada suatu organisasi yaitu manajer. Seorang manajer secara langsung maupun tidak langsung akan berusaha memberikan motivasi kerja pada pegawainya sejalan dengan tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian, pegawai akan dirasa lebih terarah dan juga sejalan (goal congruen) dengan tujuan organisasi sekalipun tujuan pribadi mereka. Melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer diharapkan dapat memberikan motivasi kepada bawahannya untuk berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang manajer.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah model yang dilakukan agar dapat memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk dapat mencapai hasil yang melebihi dari yang direncanakan atau ditetapkan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2016), Ayoko *et al.*, (2003), Tatengkeng dan Andreani (2019), Rosiana dan Safitri (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif terhadap motivasi

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi adalah:

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi

5. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Manajerial

Berdasarkan teori harapan yang dikemukakan oleh Vroom (1964) dalam Qadari *et al.*, (2019) dimana dalam teori tersebut juga

mengedepankan mengenai prinsip bahwa individu dalam suatu organisasi akan termotivasi dalam melakukan hal-hal yang berhubungan dengan tujuan organisasi, apabila mereka merasa yakin atas tindakan mereka, yang diharapkan dapat mencapai dari tujuan tersebut. Manajer yang memiliki tujuan serta sasaran yang ingin dicapai akan memiliki motivasi yang tinggi pada dirinya. Motivasi dapat terbentuk karena adanya berbagai keinginan dan harapan yang ada di dalam diri personal manajer (Robbins dan Judge 2015). Kekuatan, keinginan maupun harapan yang ada pada diri manajer pada akhirnya menuntun manajer tersebut untuk berusaha agar dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal (Robbins dan Judge 2015).

Para manajer akan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan karena penilaian prestasi dan penghargaan atas prestasi para manajer akan dinilai dari pencapaian tujuan yang telah dicapai (Agusti *et al.*, 2013). Dengan demikian para manajer yang memiliki tujuan yang ingin dicapai akan bekerja lebih baik dan lebih optimal dibandingkan manajer yang memiliki motivasi yang rendah (Widyastuti 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Katim dan Wiliyawati (2016), Rismayadi (2018), Qadari *et al.*, (2019) mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan motivasi dan kinerja adalah:

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Pemerintah Desa

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Manajerial melalui Motivasi

Berdasarkan teori penetapan tujuan yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) dimana teori tersebut menjelaskan mengenai hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan prestasi kerja. Seorang pemimpin yang memahami tujuan maka secara tidak langsung akan terpengaruh terhadap perilaku kerjanya (Arumsari 2014). Jika pemimpin telah menentukan tujuan atas tindakannya di masa depan, maka tujuan tersebut akan mempengaruhi tindakan dan perilaku pemimpin tersebut. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan dalam mencapai tujuan yang diinginkan manajer tingkat atas harus mengetahui tindakan-tindakan serta upaya-upaya agar mencapai sasaran yang diinginkan, salah satunya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi. Karena pada intinya, kinerja manajerial tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya.

Vroom (1964) dalam Qadari *et al.*, (2019) dimana dalam teori tersebut juga mengedepankan mengenai prinsip bahwa individu dalam suatu organisasi akan termotivasi dalam melakukan hal-hal yang berhubungan dengan tujuan organisasi, apabila mereka merasa yakin atas tindakan mereka, yang diharapkan dapat mencapai dari tujuan tersebut. Manajer yang memiliki tujuan serta sasaran yang ingin dicapai akan memiliki motivasi yang tinggi pada dirinya. Motivasi dapat terbentuk karena adanya berbagai keinginan dan harapan yang ada di dalam diri personal manajer (Robbins dan Judge 2015). Kekuatan, keinginan maupun harapan yang ada pada diri

manajer pada akhirnya menuntun manajer tersebut untuk berusaha agar dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal (Robbins dan Judge 2015).

Menurut Amalia (2016) seorang pemimpin harus lebih mendengarkan aspirasi dari bawahannya dengan tujuan agar bawahannya merasa lebih dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Dan nantinya jika bawahan termotivasi untuk bekerja dengan baik atau giat maka kinerja manajerial akan meningkat.

Penelitian ini berusaha untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Dengan adanya gaya kepemimpinan transaksional pada sektor publik dimaksudkan agar kinerja manajerial pada sektor publik semakin efektif dan efisien, sehingga pelayanan terhadap masyarakat dapat terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, motivasi sebagai mediasi dalam meningkatkan kinerja manajerial pada sektor publik, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2016) dan Soewarto *et al.*, (2011) menunjukkan bahwa motivasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan tidak antara gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja melalui motivasi adalah:

H6: Motivasi memediasi hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja manajerial Pemerintah Desa

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Manajerial melalui Motivasi

Berdasarkan teori penetapan tujuan yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) dimana teori tersebut menjelaskan mengenai hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan prestasi kerja. Seorang pemimpin yang memahami tujuan maka secara tidak langsung akan terpengaruh terhadap perilaku kerjanya (Arumsari 2014). Jika pemimpin telah menentukan tujuan atas tindakannya di masa depan, maka tujuan tersebut akan mempengaruhi tindakan dan perilaku pemimpin tersebut. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan dalam mencapai tujuan yang diinginkan manajer tingkat atas harus mengetahui tindakan-tindakan serta upaya-upaya agar mencapai sasaran yang diinginkan, salah satunya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi. Karena pada intinya, kinerja manajerial tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya.

Vroom (1964) dalam Qadari *et al.*, (2019) dimana dalam teori tersebut juga mengedepankan mengenai prinsip bahwa individu dalam suatu organisasi akan termotivasi dalam melakukan hal-hal yang berhubungan dengan tujuan organisasi, apabila mereka merasa yakin atas tindakan mereka, yang diharapkan dapat mencapai dari tujuan tersebut. Manajer yang memiliki tujuan serta sasaran yang ingin dicapai akan memiliki motivasi yang tinggi pada dirinya. Motivasi dapat terbentuk karena adanya berbagai keinginan dan harapan yang ada di dalam diri personal manajer (Robbins dan Judge 2015). Kekuatan, keinginan maupun harapan yang ada pada diri

manajer pada akhirnya menuntun manajer tersebut untuk berusaha agar dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal (Robbins dan Judge 2015).

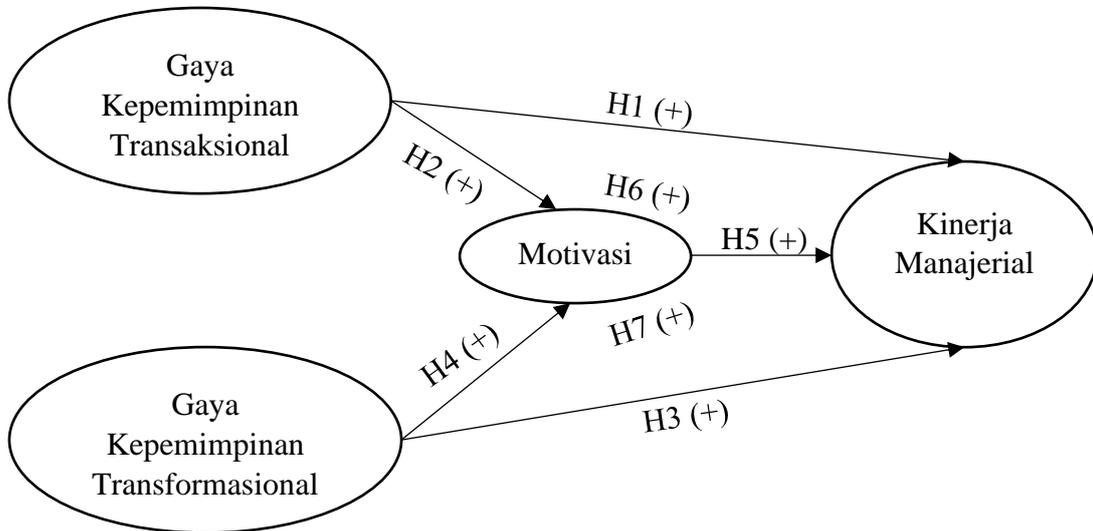
Menurut Tucunan *et al* (2014) pemimpin akan dapat mengarahkan karyawan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik jika seorang pemimpin berfokus pada pencapaian nilai-nilai kepercayaan, sikap, perilaku, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik. Selain itu sikap seorang pemimpin yang dapat menumbuhkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok karyawan dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Sehingga kinerja manajerial akan meningkat.

Penelitian ini berusaha untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional pada sektor publik dimaksudkan agar kinerja manajerial pada sektor publik semakin efektif dan efisien, sehingga pelayanan terhadap masyarakat dapat terlaksana dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2016) dan Soewarto *et al.*, (2011) menunjukkan bahwa motivasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan tidak antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja melalui motivasi adalah:

H7: Motivasi memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial Pemerintah Desa

C. MODEL PENELITIAN



Gambar 2.1
Model Penelitian

