

**DISERTASI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN KONAWA PROVINSI SULAWESI TENGGARA**

*The Effect of Transformational and Transactional  
Leadership of Working Performance to The Employes of  
Educational Department  
Konawe Regency Southeast Sulawesi Province*

**SUNDI KOMBA**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2013**

**DISERTASI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN**

**KABUPATEN KONAWE PROVINSI SULAWESI TENGGARA**

**Disusun dan diajukan oleh**

**Sundi Komba**

**P0900310045**

**Menyetujui**

**Prof. Dr. H. Sulaiman Asang, MS**

**Promotor**

**Dr. Muhammad Rusdi, M.Si**

**Co-Promotor**

**Dr.Hj.Hasniati, M.Si**

**co-Promotor**

**Mengetahui**

**Ketua Program Studi S3 Administrasi Publik**

**Prof. Dr. Suratman Nur, M.Si**

## ABSTRAK

Sundi Komba,P0900310045, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe Provinsi Sulawesi Tenggara”. Dibimbing oleh Sulaiman Asang selaku Promotor, Muhammad Rusdi selaku Co-Promotor dan Hasniati selaku Co-Promotor.

Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengkaji, menganalisis dan membuktikan secara empiris Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe Provinsi Sulawesi Tenggara. Pendekatan penelitian ini adalah eksplannatif asosiatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh melalui angket.Besarnya sampel ditentukan dengan rumus Slovin, sehingga jumlah sampel ditetapkan sebanyak 126 orang responden yang merupakan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe. Teknik analisis yang digunakan adalah statistic deskriptif dengan menggunakan alat analisis path analysis.

Dalam penelitian ini ada empat variabel yang diuji yakni variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan Kepemimpinan transaksional (X2) sebagai variabel independent, variabel motivasi kerja (Y1) sebagai variabel intervening, , dan Variabel kinerja pegawai (Y2) sebagai variabel dependent . Keempat variabel ini diuji secara parsial/pengaruh langsung antar variabel, dan uji pengaruh secara bersama-sama atau simultan. Hasil uji parsial adalah sebagai berikut (a.) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja hasilnya adalah sebesar 0,646. (b) pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja nilainya sebesar 0,173, (c) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja hasilnya adalah 0,698. Uji simultan: (a) pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,484 dan (b) pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional dan motivasi kerja terhadap kinerja nilainya sebesar 0,628. Dengan hasil uji ini menunjukkan bahwa baik uji parsial maupun uji simultan antar variabel adalah berpengaruh positif dan signifikan .

*Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai*

## **Abstract**

Sundi Komba, P0900310045, "The Effect of Transformational and Transactional Leadership of Working Performance to The Employees of Educational Department, Konawe District (Kabupaten Konawe, Southeast Sulawesi Province". Supervised by Sulaiman Asang as Promotor, Muhammad Rusdi as Co-Promotor, and Hasniati as Co-Promotor.

This research is aimed to investigate, to analyze, and to prove empirically The Effect of Transformational and Transactional Leadership of Working Performance to The Employees of Educational Department Konawe District of Southeast Sulawesi Province. The approach of this research is explanative assosiative by using primer data which were gained through questionnaires. The sample was determined by using Slovin Formula, so, the number of sample were determined 126 respondents. These respondents are all Educational Depatrment employees of Konawe District. Technique of data analysis was used discriptive statistic analysis by using path analysis tool.

In this research, there are four variables be tested, that is: Transformational Leadership variable (X1) and Transactional Leadership (X2) as independent variable, working motivation variable (Y1) as intervening variable, and Employees working performance (Y2) as dependent variable. All the four variable were tested partially / direct effect between variable, and simultaneously effect test. The result shows that there are positifve and significance effect between variable either partial test, indirect effect test, or even simultaneous test.

**Key Word: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Working Motivation, Working Performanc**

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah Rabil Alamin, puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah Subhana Wata allah yang telah melimpahkan taufik, hidayah, rahmat, kesehatan dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe Provinsi Sulawesi Tenggara”.

Penulis menyadari selain bekal ilmu pengetahuan yang ada, keberhasilan dalam menyelesaikan disertasi ini juga berkat bantuan dan dukungan berbagai pihak, terutama dari dosen promotor dan dosen co-promotor. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis dengan tulus ikhlas dari lubuk hati yang dalam mengucapkan terimah kasih kepada Bapak Prof.Dr.H. Sulaiman Asang, MS selaku ketua tim promotor, Bapak Dr. Muhammad Rusdi, M.Si dan Ibu Dr.Hj. Hasniati, M.Si sebagai co - promotor yang telah meluangkan waktu , pikiran dan tenaga untuk memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.

Penghargaan dan ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada para tim penguji, masing-masing ; Bapak Prof.Dr.Muhammad Basri, M.Si sebagai penguji eksternal, Bapak Prof.Dr.Suratman Nur, M.Si, Bapak Dr.Syaefullah Cangara, dan Bapak Dr. H. Muhammad Yunus, MA yang telah memberikan masukan dan saran untuk kesempurnaan disertasi ini.

Penghargaan dan rasa hormat kepada Bapak Prof.. Deddy T. Tikson, M.A, Ph.D, Bapak Prof.Dr. Sangkala, M.A, Bapak Prof. Dr.H. Rakhmat, MS, Bapak Prof.Dr. Haselmam M.Si, Bapak Dr. Alwi, M. Si yang telah secara langsung memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis utamanya ilmu pengetahuan bidang administrasi publik dan berhubungan dengan disertasi ini, sehingga sudah sewajarnya pada kesempatan ini penulis menghaturkan banyak terima kasih.

Ucapan terima kasih penulis haturkan kepada Bapak Rektor Universitas Hasanuddin, Bapak Direktur Pascasarjana Unhas beserta staf, Bapak Dekan FISIP Unhas dan para Wakil Dekan, Ketua Jurusan Administrasi Publik FISIP Unhas, dan seluruh dosen dan Staff administrasi Fisip-Unhas atas segala perhatian dan pelayanan selama penulis menempuh perkuliahan di program Pascasarjana FISIP-UNHAS

Terima kasih yang sedalam-dalamnya pada Bapak Prof. Dr. Suratman Nur, M.Si, selaku Ketua Program Studi S3 Administrasi Publik Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin yang telah memberikan petunjuk, arahan dan pelayanan yang ramah dan tidak membatasi ruang dan waktu sehingga membuat hati penulis terasa sejuk bila bertemu dan terdorong melaksanakan kegiatan akademik dalam rangka penyelesaian studi

Dengan segala hormat penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Rektor Universitas Haluoleo, Kendari, Bapak Dekan FKIP-Universitas Haluoleo dan staf, Bapak Direktur

Pascasarjana Unhalu dan staf, Ketua Jurusan Pendidikan IPS-FKIP, Ketua Program Studi PKN FKIP-Universitas Haluoleo atas izin dan perkenaanannya, sehingga penulis dapat mengikuti pendidikan program doktor di Universitas Hasanuddin, Makassar.

Dengan kerendahan hati penulis menghaturkan terima kasih kepada Bapak Gubernur Sulawesi Tenggara, Bapak Bupati Konawe Selatan, Bapak Walikota Kendari atas bantuan moril dan materil, dan kepada Kepala Kesbang Provinsi Sulawesi Tenggara, Kepala Kesbang Kabupaten Konawe, serta Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe dan staff atas izinnya dan membantu kelancaran penelitian disertasi ini

Rasa hormat yang diiringi ketulusan hati , penulis ucapkan terima kasih kepada Ayahanda Komba (alm) dan Ibunda yang tercinta Mboti (alm) yang telah mengasuh, membesarkan, memberi kasih sayang, menanamkan nilai agama, kejujuran, kesabaran, keberanian dan motivasi untuk mengenyam pendidikan setinggi mungkin. Demikian juga terima kasih kepada istri tercinta Dra Hj.Hamirah M.Si yang senantiasa mendoakan, memberi dorongan, kesabaran, pengorbanan dan kesetiiaanya dalam mendampingi penulis , serta anak-anakku Chaidir Sundi Putra, SH, Tryantini Sundi Putri, ST, M.Sc., Tombaraleanggia Sundi Putra, SE, dan cucu-cucuku Nabila Salsabila, Nadin, dan Delphin yang kusayangi dan kubanggakan dan sebagai sumber inspirasi sekaligus motivator dalam peyelesaian disertasi ini.

Terima kasih penulis sampaikan kepada kakakku Butu dan Tie dan mertuaku Hj. Nika serta menantuku Nasarullah Hamsah S.Kom. dan Elvera Alvani , kemenakanku Arwin Rewa,S.Pd. dan Gina Lolo Brigida yang selalu memberikan dorongan dan bantuan moril dan matreil serta doa sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.

Ucapan terima kasih kepada teman-teman seangkatan kuliah pada Program S3 Administrasi Publik kerjasama Universitas Hasanuddin dan Universitas Haluoleo, atas kerjasama dan kekompakannya yang terjalin selama ini serta semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang dengan tulus dan ikhlas telah memberikan bantuan dan mendoakan untuk keberhasilan penulis.

Akhir kata tiada kesempurnaan di dunia ini melebihi kesempurnaan-Nya, olehnya itu penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan, masih banyak kekurangan karena penulis juga memiliki keterbasan dan tidak luput dari kehilafan, oleh karena itu dengan rendah hati penulis menanti saran dan kritik yang bersifat konstruktif dalam rangka penyempurnaan disertasi ini sangat diharapkan.

Semoga Allah Subahana Wata Allah memberikan pahala yang berlipat ganda atas segala jasa, budi baik dan kebaikan semua pihak tersebut di atas, “ Amin Rabil Allamin “

Kendari, Mei 2013

Penulis

Sundi komba

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	18
C. Tujuan Penelitian .....	19
D. Manfaat Penelitian .....	19
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan pustaka .....	22
1. Pemimpin dan Kepemimpinan .....	22
2. Kepemimpinan Transformasional .....	37
3. Kepemimpinan Transaksional .....	50
4. Motivasi Kerja .....	54
5. Kinerja .....	75
6. Pengaruh Antar Variabel .....	101
7. Penelitian Terdahulu .....	120

B. Kerangka Konsep.....	131
C. Hipotesis Penelitian .....	141

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

A. Rencana Penelitian .....	142
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	142
C. Populasi dan Sampel .....	143
D. Variabel, Definisi Operasional,Operasionalisasi Variabel	146
E. Instrumen Penelitian .....	159
F. Metode Pengumpulan Data .....	166
G. Teknik Analisis Data .....	166

### **• BAB IV. HASIL PENELITIAN**

A. Gambaran Umum Wilayah Penelitian .....	168
B. Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe .....	176
C. Karakteristik Responden .....	191
D. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	197
1. Uji Asumsi .....	198
2. Pengujian Hipotesis .....	200

### **BAB V. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai .....	216
B. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai .....	224
C. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	228
D. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan	

Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai .....	234
E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	243
F. Implikasi Teoritis .....	250
<b>BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	262
B. Saran .....	264
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>268</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada *Manajemen : A Guide to Executive Command* (Marno et.al ,2008:187) yang dimaksud dengan “Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sementara Indrafachrudi (2006:2) mengartikan “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan”.

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan. Hal ini berarti kepemimpinan seseorang sangat mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi. Sehubungan dengan hal ini, sangat dibutuhkan adanya hubungan harmonis antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin yang paling efektif adalah seorang yang sensitif terhadap kebutuhan-kebutuhan dari masing-masing bawahannya. Dengan demikian seseorang pemimpin berkewajiban untuk selalu memikirkan dan mengembangkan bawahannya. Demikian pula dalam pelaksanaan suatu

kegiatan di instansi, selalu terlihat adanya pelimpahan tugas dari seorang pemimpin kepada bawahannya, pelimpahan tugas ini dimaksudkan untuk mempermudah dan mempercepat proses penyelesaian kegiatan di instansi tersebut. Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, bawahan memerlukan keahlian dan kecakapan dalam bidangnya masing-masing, dan dengan kecakapan tersebut menunjukkan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada tiap-tiap bawahan dapat terlaksana sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan hal tersebut, maka kecakapan kerja dari masing-masing bawahan perlu mendapat bimbingan agar tiap bawahan dapat lebih mandiri di dalam pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu setiap kegiatan organisasi atau administrasi perlu adanya seorang pimpinan yang mampu mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan tugas masing-masing. Seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi. Sehubungan dengan ini oleh French dan Raven ( 1968) mengatakan bahwa kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari :(a.) *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumber daya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya. (b.) *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan

hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinya. (c) *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya. (d). *Referent power*, yang didasarkan atas idenitfikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau kharismanya. (e) *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Kajian tentang kepemimpinan hingga tahun 1940-an didasarkan pada teori sifat (Rivai, 2003). Teori sifat mengkaji dan mengidentifikasi karakteristik khas seperti fisik, mental, kepribadian, sosial, dan intelektual yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin dan merupakan faktor penentu dalam keberhasilan kepemimpinan seseorang, sebagaimana ditemukan oleh Stogdill (1974) bahwa para pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya. Teori sifat menekankan pada pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya. Teori sifat ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin, dan beranggapan bahwa kepemimpinan itu dibawa sejak lahir atau merupakan bakat bawaan.

Antara tahun 1940-an hingga 1960-an muncul teori kepemimpinan tingkah laku atau kepribadian perilaku. Pada fase ini para ahli dan peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinannya. Studi kepemimpinan yang

dilakukan pada pusat riset Universitas of Michigan berhasil mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda yakni *job-centered dan employee-centered*.

Selanjutnya antara tahun 1960-an hingga tahun 1970-an berkembang kajian-kajian kepemimpinan yang mendasarkan pada teori kemungkinan. Teori kemungkinan atau situasional mendasarkan bukan pada sifat atau tingkah laku seorang pemimpin, akan tetapi efektifitas kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi tertentu. Namun perlu disadari bahwa penerapan teori kepemimpinan situasional mensyaratkan pemimpin terlebih dahulu memahami perilaku, sifat-sifat bawahannya dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Dalam kaitannya dengan teori kepemimpinan situasional, terdapat beberapa model kepemimpinan antara lain model kepemimpinan kontingensi dan model partisipasi pemimpin.

Teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan (orientasi tugas dan orientasi hubungan) dan situasi yang mendukung (hubungan pimpinan dengan anggota, struktur tugas dan kekuasaan posisi). Sementara teori partisipasi pemimpin yang diperkenalkan oleh Vroom dan Yetton memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berlainan. Dalam hal ini pemimpin harus

lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.

Teori kepemimpinan mutakhir berkembang antara tahun 1970-an hingga tahun kini (2000-an), tidak lagi didasarkan pada sifat, tingkah laku dan situasi tertentu melainkan didasarkan pada kemampuan pada seseorang pemimpin dibandingkan dengan yang lain. Salah satu teori yang relevan dengan ini adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan dalam abad 21 ini (Bass,2005). Gagasan awal mengenai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Burns (1998) yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan dan diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (2003) Selanjutnya Burns (dalam Pavar dan Eastman, 1997; Keller, 2003) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burns ( Pavar dan Eastman, 1997) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992)

mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional atau *Transformational leadership* merupakan salah satu diantara sekian model kepemimpinan, oleh Burns (Yukl, 1998:296) diartikan sebagai proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi yang meliputi pengaruh individual (*individualized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational otivation*), *stimulasi intelektual*), dan pertimbangan individual (*individualiced consideration*)

Pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga pimpinan dan bawahan bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti: *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration* (Mustopadidja, 2008:36).

Sedangkan kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Bass (dalam Howell dan Avolio, 1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan kontingen dan manajemen eksepsi. Imbalan kontingen, yakni pemimpin melakukan kesepakatan hal-hal yang akan dilakukan

oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai. Sedangkan manajemen eksepsi adalah pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan.

Perbedaan perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional ini terletak pada fungsi dan peranannya. Pemimpin transformasional lebih menunjukkan fungsinya sebagai pemimpin yang sesungguhnya dalam arti seorang pemimpin mampu menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi, bahkan ada yang berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional lebih terpusat pada perubahan untuk pengembangan organisasi. Sebaliknya, pemimpin transaksional lebih berfungsi sebagai manajer yang tugasnya memastikan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan benar. Perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat ditampilkan oleh pemimpin yang sama, hanya jumlah dan intensitasnya yang berbeda.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak dapat dipilah secara tegas dan keduanya bukan merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Organisasi membutuhkan visi, dorongan, dan komitmen yang dibentuk oleh pemimpin transformasional. Namun organisasi juga membutuhkan pemimpin transaksional untuk dapat memberikan arahan berfokus pada

hal-hal yang sifatnya rinci, menjelaskan perilaku dan memberi imbalan atas usaha yang dilakukan. Pendekatan kepemimpinan transformasional tidak dapat menggantikan konsep kepemimpinan transaksional, namun pendekatan kepemimpinan transformasional memberi peluang terhadap pimpinan untuk berbuat lebih besar dalam mengembangkan dan meningkatkan motivasi organisasi.

Pada dasarnya, kepemimpinan termasuk gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi, menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya. Oleh Samsudin (Sulistiyani, 2003) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pemimpin bila menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, karena dengan motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motif dan motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang karyawan memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak akan memuaskan. Hal ini senada dengan ungkapan Robbins dan Judge (2007) yang mengatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Mengingat pentingnya motivasi, maka wujud perhatian pihak pimpinan mengenai masalah motivasi karyawan dalam bekerja ialah melakukan usaha pemotivasian pada karyawan melalui serangkaian usaha tertentu sesuai dengan kebijakan organisasi, sehingga motivasi karyawan dalam bekerja akan tetap terjaga. Untuk memotivasi karyawan, pimpinan organisasi harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan oleh para karyawan. Satu hal yang harus dipahami bahwa orang mau bekerja karena mereka ingin memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadari, berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohaniah.

Pemotivasian ini banyak macamnya seperti pemberian kompensasi yang layak dan adil, pemberian penghargaan dan sebagainya. Hal ini dimaksudkan agar apapun yang menjadi kebutuhan karyawan dapat terpenuhi lalu diharapkan para karyawan dapat berkerja dengan baik dan merasa senang dengan semua tugas yang diembannya. Setelah karyawan merasa senang dengan pekerjaannya, para karyawan akan saling menghargai hak dan kewajiban sesama karyawan sehingga terciptalah suasana kerja yang kondusif, pada akhirnya karyawan secara suka rela dan bersungguh-sungguh memberikan kemampuan terbaiknya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, ini berarti disiplin kerjalah yang akan ditunjukkan oleh para karyawan, karena termotivasi dalam melaksanakan tugasnya, dan pada akhirnya menunjukkan kedisiplinan yang tinggi dalam usaha mewujudkan misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Kinerja merupakan sikap dan tindakan dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dimana hasil pekerjaan sesuai dengan standar kerja organisasi dan mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi, kinerja karyawan tidak bisa dipisahkan dari kinerja organisasi, karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan mendorong organisasi mencapai kinerja yang baik pula. Kinerja karyawan/ individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan

dalam kurun waktu tertentu, sedangkan kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu (simanjuntak, 2005:103).

Kinerja adalah penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritme dan urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah” ( Gibson (1997:86). Sedangkan Fattah (2000:19) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan serta motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Sedangkan menurut Robbins (2008) Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja =  $f(A \times M \times O)$ . Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalakan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Kinerja dipengaruhi oleh motivasi kerja, seseorang termotivasi melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut

untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Demikian pula kinerja karyawan/pegawai sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hal ini senada yang dikatakan oleh Tampubolon (2007) bahwa faktor kepemimpinan adalah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional selalu memberikan motivasi kerja dengan menitikberatkan pada hubungan sosial kepada karyawan agar mampu mencapai kinerja yang baik. Rivai (2004) mengatakan bahwa pemimpin yang selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menempatkan bawahannya sebagai mitra kerja serta mengedepankan rasa sosial akan menumbuhkan sikap positif dari bawahan. Bawahan/karyawan yang berada dibawah kepemimpinan

transformasional benar-benar mau mengerjakan keinginan atasannya. Bawahan tidak akan menolak atau mengabaikan keinginan pemimpin, sehingga pada kepemimpinan ini tingkat kemangkiran kerja lebih rendah. Yukl (2007) menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karena kepemimpinan transformasional berusaha untuk mengembangkan pengetahuan dan potensi karyawan. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan pola pikirnya dengan tetap mengarah pada tujuan organisasi. Demikian pula gaya kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional adalah memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama, dengan kata lain mendorong bawahan untuk bekerja.

Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe adalah salah satu instansi yang memiliki aparatur sebanyak 185 orang, yang terdiri dari staf/karyawan 66 orang, pengawas TK 13 orang, SD sejumlah 63 orang, pengawas SLTP sebanyak 28 orang, dan pengawas SMA 13 orang dan pengawas SMK sebanyak 2 orang. Hasil pra penelitian (pengamatan awal) mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai

Dinas Pendidikan Kabupaten Kendari menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan beberapa kepala satuan kerja sangat memotivasi, menumbuhkan antusias dan kepercayaan diri bawahan dalam menjalankan tugas dan melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah, serta menekankan pentingnya menjaga nilai dan moral dalam bekerja. Pada satuan kerja lain, kepala satuan kerja merangkul bawahan hanya kalau ia membutuhkan informasi atau ada suatu kepentingan pribadi. Ada pula hubungan komunikasi dua arah secara terbatas antara atasan dan bawahan tetapi hanyalah meminta pendapat untuk kepentingan khusus atasan. Namun, terdapat pula pada beberapa satuan kerja hanya memperaktekan komunikasi yang searah dari atas ke bawah dan menuntut penyelesaian tugas-tugas tanpa memperhatikan dukungan fasilitas kerja.

Pada aspek motivasi kerja dan kinerja pegawai, dengan gaya kepemimpinan di lingkungan Dinas Pendidikan di Kabupaten Konawe penulis melihat adanya motivasi kerja dan kinerja pegawai yang sangat kompleks. Terdapat beberapa orang staf yang semangat bekerja atau bergairah dalam melaksanakan tugasnya utamanya staf yang disebut “orang kepercayaan pimpinan”. Staf tersebut selalu terlihat sibuk bekerja sepanjang hari karena diserahi tugas secara terus-menerus dari pimpinan walaupun bukan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi). Staf kepercayaan ini selalu mendapat imbalan (*reward*) dari pimpinan sehingga menimbulkan kecemburuan sosial bagi staf lainnya dan ini berdampak

pada motivasi kerja pegawai lainnya. Selain ini, penulis juga melihat beberapa pegawai tidak memanfaatkan seluruh waktu kerja untuk bekerja, bahkan pada jam kerja terdapat beberapa pegawai yang hanya mengobrol di ruangan kerja, dan ada pula yang meninggalkan kantor pada waktu jam kerja dengan urusan/kepentingan pribadi. Demikian pula terlihat adanya beberapa pegawai kurang disiplin kehadiran di kantor, yaitu datang terlambat dan meninggalkan kantor (pulang ke rumah ) sebelum berakhir jam kerja.

Fenomena tersebut di atas adalah sebagai hasil dari perilaku pemimpin, karena setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku pemimpin itu disebut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sesuai dengan paradigma kepemimpinan, pada abad XXI ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, yang tidak lagi didasarkan pada sifat, tingkah laku dan situasi tertentu melainkan didasarkan pada kemampuan seseorang pemimpin yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan dalam abad 21 ini (Bass,2005). Penerapan gaya kepemimpinan ditentukan oleh pemimpin itu sendiri, sehingga jika gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah baik dan dapat memberikan arahan yang baik kepada bawahan, maka akan timbul kepercayaan dan menciptakan motivasi kerja dalam diri pegawai, sehingga semangat kerja

pegawai meningkat yang juga mempengaruhi kinerja pegawai kearah yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan dalam menciptakan motivasi pada setiap bawahan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukotjo Muljo (2000), menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional adalah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan transformasional dan transaksional, karena memimpin adalah memotivasi, sebab pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan bawahannya /pegawainya untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik. Demikian juga kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan/pegawai. Hal ini ditunjukkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yadi Haryadi (2003) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja. Untuk itu pemimpin mampu memberikan motivasi kepada bawahan/pegawai. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang

tinggi pula. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Dalam hubungan ini, Rivai (2004) mengatakan bahwa semakin kuat motivasi kerja, akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Bertitik tolak dari adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja serta kinerja pegawai, maka penelitian ini adalah bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, dengan subyek penelitian adalah pegawai negeri (PNS) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe, sehingga penelitian ini perlu dilakukan dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe Provinsi Sulawesi Tenggara.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe ?

- 2 . Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe ?
4. Apakah kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe ?
5. Apakah kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan transaksional serta motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menjelaskan dan membuktikan secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai
2. Menjelaskan dan membuktikan secara empiris pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai
3. Menjelaskan dan membuktikan secara empiris pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
4. Menjelaskan dan membuktikan secara empiris berpengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja

5. Menjelaskan dan membuktikan secara empiris berpengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional serta motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan secara praktis sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pengembangan ilmu administrasi publik berupa temuan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional serta motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe Provinsi Sulawesi Tenggara.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Sebagai bahan masukan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe dalam mengambil keputusan atau kebijakan yang berhubungan dengan pegawai tentang pentingnya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya terutama yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasioal dan transaksional serta motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

- c. Sebagai informasi bagi organisasi atau instansi terkait sehingga lebih memperhatikan peningkatan prestasi kerja pegawai melalui pembinaan dari pimpinan .
- d. Sebagai motivasi bagi pegawai dalam bekerja terutama untuk memberi keyakinan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional serta motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A.Kajian Pustaka**

##### **1. Kepemimpinan**

###### **1.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan**

Dari berbagai literatur tentang kepemimpinan, dapat dipahami bahwa pemimpin (*leader*) adalah orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan (*leadership*). Sedangkan pimpinan adalah mencerminkan kedudukan seseorang atau sekelompok orang pada hierarki tertentu dalam suatu organisasi formal. Pimpinan organisasi tentu saja mempunyai bawahan, yang karena kedudukannya sebagai pimpinan yaitu mempunyai kekuasaan formal (*wewenang/authority*) dan tanggung jawab (*akuntabilitas*).

Pemimpin adalah anggota dari suatu kumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai kedudukannya (Rivai 2004:65). Seorang pemimpin adalah juga seseorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan dapat menggunakan pengaruhnya untuk mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok. Sedangkan Raven (As'ad, 2003:7) mengatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang menduduki suatu posisi dalam suatu kelompok, mempengaruhi orang-orang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dan posisi tersebut dan

mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri serta mencapai tujuannya. Syafie (2003:1) mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Rukmana (2007:27), menyebut pemimpin (*leader*) sebagai orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan (*leadership*).

Dari berbagai definisi pemimpin tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan tertentu (Pasolong 2008:3). Jadi seseorang dapat dikatakan pemimpin apabila ia dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan-tindakan atau kegiatan dalam rangka mencapai tujuan tertentu meskipun tidak ada ikatan yang formal dalam organisasi.

Pada dasarnya kepemimpinan mengacu pada suatu kemampuan mempengaruhi orang-orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara-cara tertentu. Hal ini sejalan dengan pendapat Maxwell (1995:1), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh pengikut. Selanjutnya Maxwell menjelaskan bahwa pemimpin terkemuka suatu kelompok tertentu mudah ditemukan, perhatikan saja orang-orang ketika mereka berkumpul. Kalau suatu persoalan harus diputuskan, siapa orang yang pandangannya tampak paling berharga siapa yang paling diperhatikan,

ketika persoalan dibicarakan? siapa orang yang paling cepat disetujui oleh orang-orang lainnya? yang paling penting, siapa yang paling diikuti oleh orang lainnya? jawaban terhadap semua pertanyaan itu akan membantu untuk menentukan siapa pemimpin yang sesungguhnya dalam suatu kelompok tertentu. Gibson dkk (1997:5), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan individu suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi dalam mencapai tujuan.

Definisi Gibson mengisyaratkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Lain halnya dengan Stoner (1996:161), yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Definisi Stoner sejalan dengan pendapat Keating (1986:9), dengan mengatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu proses atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Begitu pula Yukl (1994:4), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, dalam hal ini mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan *teamwork* serta perolehan dukungan dan kerja

sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi. Kouzes & Posner (2004:3), mengatakan kepemimpinan adalah "kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan". Sedangkan kepemimpinan menurut Carnegie (2005:151), adalah kemampuan untuk menyuruh orang lain bekerja dengan senang hati. Karena kesuksesan pemimpin terutama ditentukan oleh kemampuan untuk merebut hati pegawai.

Sedangkan Stogdill (1974:259). Mencoba mempetakan definisi kepemimpinan, sebagai berikut: (1) kepemimpinan sebagai proses kelompok, (2) kepemimpinan sebagai kepribadian yang berakibat, (3) kepemimpinan sebagai seni menciptakan kesepakatan' (4) kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi, (5) kepemimpinan sebagai tindakan perilaku, (6) kepemimpinan sebagai bentuk bujukan, (7) kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan' (8) kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan, (9) kepemimpinan sebagai hasil interaksi, (10) kepemimpinan sebagai pemisahan peranan, (11) kepemimpinan sebagai awal struktur.

Hersey & Blanchard (1982:99) menyebut kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan adalah (cara atau teknik = gaya) yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan

yang telah ditentukan, pasolong (2008:5), Jadi kepemimpinan intinya adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinya.

Sehubungan dengan konsep pemimpin dan kepemimpinan tersebut diatas, maka dapat diidentifikasi unsur-unsur pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut: 1) adanya seseorang yang berfungsi memimpin yang disebut pemimpin (*leader*), 2) adanya orang lain yang dipimpin disebut pengikut atau bawahan, 3) adanya tujuan yang ingin dicapai yang disebut sasaran, 4) adanya cara atau teknik yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku yang disebut gaya, dan 5) adanya proses di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

## **1.2. Ciri-Ciri Kepemimpinan**

Untuk menjadi pemimpin yang baik harus memiliki ciri-ciri menurut Maxwell (1995:191), yaitu. (1) Harus mampu menciptakan lingkungan yang tepat Cara paling baik untuk memiliki loyalitas personil ialah dengan memperlihatkan perhatian kepada mereka dengan kata-kata dan perbuatan. (2) Harus mampu mengetahui kebutuhan dasar bawahannya, (3) Harus mampu mengendalikan keuangan, personalia, dan perencanaan' (4) Harus mampu menghindari tujuh dosa yang mematikan yaitu: (a) berusaha untuk disukai bukan disegani, (b) tidak minta nasihat dan bantuan kepada orang lain, (c) mengesampingkan bakat pribadi dengan menekan peraturan bukan keahlian, (d) tidak menjaga untuk dikritik tetap konstruktif, (e) mengembangkan rasa tanggung jawab dalam

diri orang lain, (f) memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama'  
(g) membuat setiap orang selalu mendapat informasi.

Sedangkan Bennis & Townsend (1998:31), mengatakan bahwa ciri-ciri pemimpin yang baik ada tujuh yaitu: (1) pandangan tentang ambisi pribadi yang terkendali, (2) intelegensi, (3) kemampuan untuk mengutarakan diri (komunikasi), yaitu mampu berbicara dengan jelas sederhana dan mudah dipahami, (4) kemampuan menjadi pelayan bagi bawahannya, (5) jangan memberikan kekuasaan kepada orang yang terlalu banyak menginginkannya. Karena terlalu banyak menginginkannya biasanya juga menginginkan semua perangkat yang menyertainya. (6) objektivitas yang tinggi, dan (7) seseorang pemimpin yang tidak pernah mengambil penghargaan.

### **1.3. Karakteristik Pemimpin**

Dari berbagai penelitian yang dilakukan berkenaan dengan karakteristik pemimpin, serta sejumlah pemikiran yang pernah diterbitkan dalam berbagai media, terlihat bahwa antara peneliti yang satu dengan yang lainnya masih berbeda pendapat dalam mendeskripsikan karakteristik pemimpin, namun sebagian besar di antara mereka mengacu pada karakteristik yang dijelaskan oleh Spears (1995:88), dan Patterson (2003:9). Karena belum diperolehnya kesamaan pendapat, maka akan diuraikan pendapat dari berbagai ahli sebagai berikut:

Spears (1995:88), menyebut sepuluh karakteristik pemimpin pelayan, yaitu: (1) mendengarkan' (2) empati' (3) menyembuhkan' (4)

kesadaran diri, (5) persuasif, (6) konseptualisasi (7) kemampuan untuk melihat masa depan (memiliki Visi), (8) kemampuan melayani, (9) komitmen pada pertumbuhan individu, dan (10) membangun komunitas. Sedangkan Patterson (2003;99), menyebut tujuh karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin' yaitu: (1) cinta kasih, (2) rendah hati, (3) altruisme, (4) memiliki visi, (5) rasa percaya diri, (6) memberdayakan orang lain' dan (7) melayani.

Lain halnya Stogdill mengatakan bahwa pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu: (1) kapasitas, yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, keaslian, dan kemampuan menilai (2) prestasi atau *achievement*, yaitu gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan perolehan. (3) tanggung jawab, yaitu mandiri, berinisiatif tekun, ulet percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul, (4) partisipasi, yaitu aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor, (5) status, yaitu memiliki kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, dan tenar.

Selanjutnya Nightingale & Schult (Sudriamunawar,2006:4), mengatakan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan, yaitu: (1) kemandirian, berhasrat untuk memajukan diri sendiri (*individualisme*), (2) besar rasa ingin tahu dan cepat tertarik, (3) Multi terampil atau memiliki kepandaian yang beraneka ragam, (4) Memiliki rasa humor, suka berteman, antusiasme Yang tinggi, (5) perfeksionis, selalu ingin

mendapatkan yang sempurna, (6) mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi' (7) sabar tapi tidak berarti diam atau berhenti, (8) Waspada, peka, jujur, optimis, gigih, ulet dan realistis (9) komunikatif, serta pandai berbicara/berpidato, (10) berjiwa wiraswasta, (11) sehat jasmani, dinamis' sanggup dan suka menerima tugas yang berat serta berani mengambil resiko, (12) tajam firasatnya, matang pertimbangannya, (13) berpengetahuan yang luas dan selalu berupaya mengembangkan pengetahuannya, (14) memiliki motivasi yang tinggi, sadar akan target yang harus dicapainya dengan idealisme yang tinggi, dan (15) punya imajinasi, dan sinerjik.

Karakteristik pemimpin yang dikagumi oleh pengikut menurut hasil penelitian Kousez & Posner pada tahun 1987, tahun 1995, dan tahun 2002 yang dilakukan pada enam (6) benua yaitu Afrika, Amerika utara, Amerika selatan, Asia, Eropa, dan Amerika Serikat, menunjukkan bahwa ciri khas pemimpin yang paling dikagumi yaitu. (1) kejujuran, (2) berpandangan luas, (3) kemampuan memberikan inspirasi, (4) kompeten, (5) keadilan, (6) mau memberikan dukungan, (7) berpikiran luas, (8) cerdas, (9) lugas, (10) dapat diandalkan, (11) berani, (12) mau kerja sama, (13) imajinatif, (14) peduli, (15) bertekad bulat' (16) dewasa (matang), (17) ambisius, (18) setia, (19) pengertian diri, (20) independen (mandiri).

Riset Kousez & Posner (2004) dilakukan terhadap ribuan eksekutif swasta dan pemerintah (pemimpin birokrasi) riset tersebut menunjukkan

bahwa karakteristik pemimpin ada empat yang paling dominan dipilih oleh responden yaitu 1) kejujuran, 2) mempunyai berpandangan luas, 3) kemampuan memberikan inspirasi, dan 4) kompeten.

Sedangkan Rasyid (1997:85) mengemukakan bahwa hanya ada empat karakter kepemimpinan yang berbeda terhadap satu dengan yang lainnya:

Pertama, kepemimpinan yang sensitif: yaitu ditandai dengan kemampuan untuk secara diri memahami dinamika perkembangan masyarakat, mengerti apa yang mereka butuhkan mengusahakan agar ia menjadi pihak pertama yang memberi perhatian terhadap kebutuhan masyarakat.

Kedua, kepemimpinan yang responsif, yaitu karakter pemimpin yang tidak jauh berbeda dengan yang lain, hanya saja dalam konteks yang sensitif, pemimpin lebih aktif mengamati dinamika masyarakat dan secara kreatif berupaya memahami kebutuhan mereka, maka yang responsif lahir berhadapan dengan masyarakat yang cenderung lebih aktif, pemimpin lebih banyak berperan menjawab aspirasi dan tuntutan masyarakat yang disalurkan melalui berbagai media komunikasi.

Ketiga, kepemimpinan yang defensif, yaitu yang ditandai oleh sikap egoistik, merasa paling benar walaupun pada saat yang sama memiliki kemampuan argumentasi yang tinggi dalam berhadapan dengan masyarakat Komunikasi antara pemerintah dengan masyarakat cukup terpelihara tetapi pada umumnya pemerintah selalu mengambil posisi

sebagai pihak yang lebih benar, lebih mengerti, dan karena itu keputusan dan penilaiannya atas sesuatu isu lebih patut diikuti oleh masyarakat.

Keempat, kepemimpinan yang represif, yaitu kepemimpinan yang cenderung sama egois dan arogannya dengan karakter yang defensif, tetapi lebih buruk lagi karena tidak memiliki kemampuan argumentasi atau justifikasi dalam mempertahankan keputusan atau penilaiannya terhadap sesuatu isu ketika berhadapan dengan masyarakat. Monopoli atas kebenaran secara terbuka, tanpa rasa malu sama sekali.

#### **1.4. Fungsi Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang efektif hanya dapat terwujud apabila menjalankan fungsinya sebagai pemimpin secara konsisten. Fungsi berhubungan secara langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan suatu organisasi yang mengharuskan pemimpin berada dalam situasi tersebut. Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya.

Fungsi kepemimpinan mempunyai dua dimensi menurut Nawawi (2004:74), yaitu: (1) dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang terlihat dari respons orang-orang yang dipimpinnya, dan (2) dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi, yang dijabarkan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan

pemimpin, Hicks & Gullet (1996:88), menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha Semua pekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa pimpinan atau bimbingan, hubungan antara individu dengan tujuan organisasi menjadi lemah (renggang). Sedangkan Stoner (1996:165), menyatakan bahwa seseorang pemimpin agar beroperasi secara efektif dalam kelompok maka seorang pemimpin melakukan dua hal fungsi utama, yaitu: (1) berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah, (2) memelihara kelompok atau sosial, yaitu tindakan seperti menyelesaikan perselisihan dan memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok.

Sedangkan menurut siagian (2003:470) fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut : (1) Pimpinan sebagai penentu arah, yaitu setiap organisasi baik di bidang kenegaraan, keniagaan, politik, sosial dan organisasi kemasyarakatan lainnya, diciptakan atau dibentuk sebagai wahana untuk mencapai tujuan tertentu, baik yang sifatnya jangka panjang, jangka pendek yang tidak mungkin tercapai apabila tidak diusahakan dicapai oleh anggotanya yang bertindak sendiri-sendiri, tanpa ditentukan arah oleh pimpinan. (2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, yaitu dalam rangka mencapai tujuan, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana terisolasi, artinya tidak ada organisasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak di luar organisasi itu sendiri, organisasi negara sekalipun pemeliharaan hubungan itu pada saat sekarang ini diterima

sebagai keharusan mutlak, baik pada tingkat regional maupun pada tingkat dunia dan menyangkut berbagai segi kepentingan, seperti kepentingan ekonomi kepentingan pertahanan dan keamanan, kepentingan politik dan bahkan juga kepentingan sosial budaya. (3) Pimpinan sebagai komunikator yaitu pemeliharaan baik ke luar maupun kedalam dilaksanakan melalui proses komunikasi, baik Secara lisan maupun Secara tulisan, Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Bahkan sesungguhnya interaksi yang terjadi diantara atasan sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan terjadi dengan baik berkat terjadinya komunikasi yang efektif. (4) Pemimpin sebagai mediator, yaitu dalam kehidupan organisasi selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi, baik dalam hubungan ke luar maupun hubungan ke dalam organisasi' Pembahasan tentang fungsi pimpinan sebagai Mediator pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam suatu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan ke luar dihadapi dan diatasi.

Dalam suatu organisasi dapat timbul situasi konflik dan faktor penyebabnya pun dapat beraneka ragam. Situasi konflik biasanya timbul karena tiga faktor, yaitu: (1) persepsi subjektif tentang kemungkinan timbulnya tantangan dan pihak lain dalam organisasi, (2) kelangkaan sumber daya dan dana, (3) adanya situasi bahwa dalam organisasi

terdapat berbagai kepentingan yang diperkirakan tidak dapat atau sulit diselesaikan. (5) Peranan selaku integrator, yaitu merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasi bahwa timbulnya kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-katik di kalangan para anggota organisasi dapat diakibatkan oleh sikap yang positif, tetapi mungkin pula karena sikap yang negatif. Dikatakan dapat bersifat positif karena adanya tekad dan kemauan keras dikalangan para anggota organisasi yang tergabung dalam satu kelompok tertentu untuk berbuat seoptimal mungkin bagi organisasi.

Akan tetapi sikap demikian dapat mempunyai dampak negatif bagi kehidupan organisasi apabila dalam usaha berbuat sebaik mungkin bagi organisasi, para anggota organisasi bersangkutan lupa bahwa keberhasilan satu kelompok yang bekerja sendirian belum menjamin keberhasilan organisasi secara keseluruhan. pemimpin yang efektif dalam menjalankan fungsi sudah barang tentu tidak akan membiarkan cara berpikir dan bertindak demikian karena organisasi yang diharapkan mampu mencapai tujuannya dengan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi hanyalah organisasi yang bergerak totalitas. Meskipun tidak dapat disangkal bahwa suatu organisasi modern akan disusun dalam yang menggambarkan fungsi, tugas dan kegiatan yang beraneka ragam tidak menghilangkan perlunya interaksi, interelasi dan interdependensi yang didasarkan pada prinsip "*Symbolis mutuatistis*".

Artinya, dalam suatu organisasi tidak ada tujuan atau sasaran kelompok yang bersifat *mutually exclusive*.

Selain fungsi-fungsi tersebut di atas, maka fungsi lain kepemimpinan menurut Thoha (2004:63), sebagai berikut: (1) Fungsi instruksi, yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat satu arah kepada yang dipimpinnya. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya kepada orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, kapan, dimana, dan bagaimana cara melakukan perintah tersebut. Fungsi ini tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mengimplementasikan isi perintah tersebut. Hal ini sejalan dengan pengertian kepemimpinan yaitu kemampuan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah atau keputusan yang telah ditetapkan. (2) Fungsi konsultatif, yaitu fungsi yang bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya meskipun pelaksanaan sangat tergantung pada pihak pemimpin. Ketika pemimpin akan mengambil suatu keputusan biasanya memerlukan beberapa pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi dapat dilakukan kepada orang-orang tertentu yang diyakini memiliki banyak informasi yang diperlukan dalam mengambil suatu keputusan. Konsultasi dilakukan untuk mendengarkan pendapat dan saran kepada semua unsur penting dalam suatu organisasi. Fungsi konsultatif dapat diharapkan semua keputusan yang diambil oleh pemimpin mendapat dukungan dari orang yang dipimpinnya. (3) Fungsi

partisipatif, yaitu fungsi yang bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dan yang dipimpinnya. Dalam fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakan keputusan. Setiap orang yang ada dalam organisasi mempunyai kesempatan yang sama dalam ikut berpartisipasi dalam suatu kegiatan. (4) Fungsi delegasi, yaitu fungsi pemimpin untuk mendelegasikan wewenang untuk membuat, menetapkan, dan atau melaksanakan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat didelegasikan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pimpinan pada dasarnya adalah kepercayaan pimpinan kepada bawahannya.

## **2. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan ( *leadership* ) dan transformasional ( *transformational* ). Kepemimpinan sebagaimana yang telah di uraikan di awal merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, seperti mentransformasikan

visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual (Safrudin Muhyi, 2011:178).

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan Bernard M. Bass dan Avolio (2003) sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja dengan mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Sedangkan Cannella dan Monroe (2002) mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun hubungan-hubungan dengan pengikutnya sedemikian rupa sehingga mereka dapat lebih mudah untuk mendiseminasi dan mengimplementasikan tujuan-tujuan strategis.

Demikian juga oleh Tucker dan Lewis (2004) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Kepemimpinan transformasional merupakan induk kepemimpinan transaksional dan memberikan kerangka referensi pada organisasi. Lebih lanjut Tucker dan

Lewis (2004) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional sebagai seseorang yang merumuskan dan memfasilitasi visi organisasi dan memberikan semangat untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara membimbing dan memberikan dorongan yang disetujui oleh karyawannya. Oleh Keller (1992) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses meningkatkan motivasi pemimpin dan karyawan untuk meningkatkan kesadaran karyawan dengan mendorong idealisme nilai moral, kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan, bukan berdasarkan pada sifat emosional, ketakutan, dan kecemburuan

Kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (Wahjosumidjo,2006:27) menurutnya bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka, lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Sehubungan dengan ini oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio (2003), menyatakan bahwa *“the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance”*.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Pemimpin transformasional mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Selanjutnya Burns, (Wahjosumidjo,2006:42), mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hierarki kebutuhan manusia. Menurut Burn keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan pegawai yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Pimpinan dengan transformasional didefinisikan dengan seorang pemimpin yang memiliki visi kepemimpinannya secara realistis dan dapat meyakinkan serta menuntun organisasi mencapai suatu cita-cita masa depan yang lebih baik dari kondisinya pada masa kini. Kepemimpinan

transformatif selalu konsisten dan fokus terhadap kendala anggaran seperti yang terjadi pada model kepemimpinan karismatik dan strategis (Aditiawan Chandra, 2002).

Sejalan dengan itu Aditiawan Chandra (2002) juga menyajikan karakteristik utama seorang pemimpin transformatif dalam menghadapi tantangan dan peluang yaitu: integritas, kompeten, konsisten, loyal dan keterbukaan. Hal ini penting dipahami karena pimpinan transformatif harus mampu merangsang bawahan untuk menghasilkan karya-karya nyata secara inovatif. Para bawahan profesional harus mampu mengkomodifikasi ego dan kepentingan individu-individu atau kelompok organisasi untuk merealisasi visi organisasi. Lebih lanjut Tichy dan Devanna (Luthans, 2006 : 65) mengatakan bahwa berdasarkan hasil penelitiannya menemukan bahwa pemimpin transformatif yang efektif memiliki karakter sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
- b. Berani
- c. Mempercayai orang lain
- d. Motor penggerak nilai
- e. Pembelajar sepanjang masa
- f. Memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas,
- g. Visioner

Seorang transformational *leader* memiliki keahlian dalam memimpin tim organisasi yang terdiri dari para tenaga profesional melalui

pendekatan pribadi, memecahkan konflik yang timbul antar anggota organisasi, mendengarkan segala keluhan, memberikan umpan balik dan melaksanakan teknik *oral persuasion* sehingga organisasi bisa berjalan lebih efisien dan efektif. Efektivitas implementasi sasaran strategis organisasi tergantung sebaik apa para pimpinan dalam suatu organisasi melihat dan mengartikan sasaran-sasaran, menerjemahkannya ke dalam sasaran-sasaran yang lebih spesifik untuk tiap-tiap unit kerja dan mendorong lingkungan belajar yang ditujukan untuk pencapaian keberhasilan pelaksanaan tugas. Bass B. Dan Avolio (2004:7) menyatakan bahwa:

Pimpinan yang memiliki sifat transformasional mampu mengartikulasi visi strategis yang dapat membantu bawahan untuk fokus belajar tentang apa yang penting dalam mengimplementasikan visi dan misi pada tiap level. Pimpinan transformasional mendorong bawahannya untuk senantiasa mempertanyakan asumsi-asumsi, metode-metode dan sasaran-sasaran dalam usaha mencari cara yang lebih baik untuk memahami dan menerjemahkannya ke dalam tindakan-tindakan yang spesifik.

Menciptakan lingkungan belajar yang terbuka, pimpinan transformasional menyuburkan terciptanya situasi yang memunculkan pemahaman yang lebih dalam atas sasaran-sasaran, misi dan visi yang pada akhirnya akan mendorong keseimbangan, identifikasi dan fokus strategis yang lebih baik diseluruh bagian organisasi. Bass B. dan Avolio (2004:9) mengemukakan bahwa:

Kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Para pimpinan

transformatif lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya.

Para pengikut pimpinan transformatif memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan dan tingkat koherensi yang lebih tinggi. Seluruh efek kepemimpinan transformatif diharapkan akan menciptakan kondisi yang lebih baik lagi pemahaman serta diseminasi visi strategis, misi dan sasaran-sasaran serta tingkat penerimaan bawahan yang lebih baik (Bass, B. dan Avolio, 2004:10).

Usaha-usaha untuk memahami pengaruh sosial dan kepemimpinan merupakan hal yang parallel dalam sejarah umat manusia, tetapi aplikasi pendekatan-pendekatan saintifik dalam pengembangan pengetahuan tentang kepemimpinan merupakan fenomena abad ke 20 (Bryman, 2006:53). Pandangan bahwa individu atau ciri/sifat fisik mungkin dapat menjelaskan atau memprediksi kapasitas kepemimpinan tetap mendapatkan perhatian di abad ke 20 (Zaccaro, Kemp dan Bader, 2004:101). Kesalahan interpretasi tentang peran sifat dalam kepemimpinan dan kurangnya alat-alat statistik dalam mengintegrasikan koefisien-koefisien korelasi independen, membuat teori sifat (*trait theory*) tertinggal dipertengahan abad kedua puluh. Fokus pada bagaimana perilaku aktual para pimpinan mendominasi penelitian-penelitian kepemimpinan dan menghasilkan kemajuan yang signifikan dalam

pemahaman tentang pengaruh sosial dan kepemimpinan sepanjang pertengahan hingga akhir 1990 an.

Penelitian-penelitian tersebut berhenti sekitar tahun 1970-an sejalan dengan terjadinya krisis yang berkepanjangan (Hunt, 2004) dan kemudian terselamatkan dengan munculnya kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional yang awalnya disarankan oleh Burns (1978) dan kemudian dioperasionalkan oleh Bass dan rekan-rekannya (Bass, Waldman, Avolio dan Bebb, 2002). Didukung oleh teori, pemahaman kepemimpinan transformasional, seperti halnya seluruh penelitian-penelitian kepemimpinan, berfokus pada interaksi-interaksi pimpinan dan bawahan (Brown, Bryant dan Reilly, 2006).

Perhatian terhadap kepemimpinan transformasional mendominasi pendekatan-pendekatan ilmiah dalam usaha memahami kepemimpinan selama hampir dua dekade terakhir ini (Hunt, 2004). Sementara penelitian-penelitian tentang interaksi pimpinan-bawahan dengan menggunakan *Multifactorial Leadership Questionnaire*(MLQ) menunjukkan hasil yang menjanjikan, masih ada sejumlah variasi yang substansial dalam interaksi tersebut yang masih perlu diteliti (Bass dan Avolio, 2004).

Bass (2005) dengan teori kepemimpinan transformasional menekankan efek dramatik dari seorang pimpinan terhadap bawahannya. Dalam hal ini, menurut Bass dan Avolio (2004) pimpinan transformasional mencapai hasil yang superior dengan cara mempengaruhi bawahan melalui empat cara utama, yaitu *idealized, influence* (model dan peran

menimbulkan proses identifikasi personal), *inspirational motivation* (menimbulkan semangat tim serta menciptakan kesatuan visi), *intellectual stimulation* (mendorong kreativitas dan perumusan masalah) dan *individual consideration* (pembimbingan serta aktivitas-aktivitas pengembangan). Banyak peneliti menganggap kepemimpinan transformasional identik dengan kepemimpinan karismatik. Tetapi, menurut Bass (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan konsep yang lebih luas dan umum, dalam mana karisma dianggap sebagai karakteristik deskriptif yang utama yang menggambarkan kemampuan pimpinan mempengaruhi bawahan untuk mengalihkan kepentingan pribadi kearah sasaran-sasaran organisasi.

Manfaat kepemimpinan transformasional dianggap telah memperluas serta meningkatkan kepentingan bawahan, menimbulkan kesadaran serta penerimaan diantara bawahan akan tujuan serta misi dari kelompok dan memotivasi bawahan untuk bekerja melebihi interes pribadinya bagi kebaikan kelompok maupun organisasi (House, 2001). Kepemimpinan transformasional mengartikulasikan visi masa depan yang *realistic* yang dapat dipahami bersama, menstimulasi bawahan secara intelektual dan memberikan perhatian atas perbedaan-perbedaan yang ada diantara bawahan.

Rafferty dan Griffin (2004) menggaris bawahi efek transformasi dari para pimpinan transformasional bagi organisasi dan juga bagi individu. Sering dikatakan bahwa dengan mendefinisikan kebutuhan untuk

berubah, penciptaan visi-visi baru dan memobilisasi komitmen bagi visi-visi tersebut, para pimpinan akan dapat mentransformasi organisasi. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan efek bagi organisasi dan juga bagi individu.

Menurut Bass (2005) proses transformasi bawahan dapat dicapai melalui peningkatan kesadaran akan pentingnya serta nilai dari hasil yang diharapkan, membawa bawahan untuk meningkatkan keinginan pribadinya dan mengangkat atau meningkatkan kebutuhan bawahan.

Banyak hasil penelitian menyangkut perbedaan dari beberapa tipe kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional jauh lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional (Shamir 2003). House (2001) mencatat paling tidak ada lebih dari seratus pengujian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan yang digambarkan sebagai karismatik, transformasional atau *visionary* memiliki efek positif atas organisasi, kepuasan bawahan dan komitmen bawahan.

Dua penelitian meta-analisis yang dilakukan oleh Fuller, dkk (2006) dan Lowe, dkk (2006) mendukung konklusi ini. Dalam meta analisis ini ditemukan bahwa terdapat korelasi yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dengan persepsi bawahan atas efektivitas pimpinannya dan kepuasan kerja bawahan. Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendekati persepsi bawahan atas kepemimpinan yang ideal (Bass dan Avolio, 2004).

Walaupun teori-teori kepemimpinan transformasional seperti yang dikembangkan oleh Bass (2005), Bennis dan Nanus (2000), Burns (1978) dan House (2001) saling melengkapi, tetapi masing-masing menggunakan kumpulan perilaku pimpinan yang berbeda. Dalam analisisnya, Podsakoff (2000) mengidentifikasi ada enam kelompok perilaku kepemimpinan transformasional, yaitu : *articulating vision, providing an appropriate model model (leading by example), fostering the acceptance of group goals, having high performance expectations, providing individualized support and providing intellectual stimulation.*

Menurut Mackenzie, Podsakoff dan Rich (2001) bahwa: Ada beberapa perbedaan yang mendasar antara kepemimpinan transformasional dan transaksional tentang cara bagaimana mempengaruhi bawahan. **Pertama**, perbedaan yang paling jelas adalah pada bentuk perilaku kepemimpinan transformasional yang tidak menekankan pada bentuk administrasi atas *rewards* dan *punishment* seperti yang dilakukan oleh pimpinan transaksional. **Kedua**, pada kepemimpinan transformasional proses mempengaruhi bawahan dilakukan secara fundamental dengan cara merubah nilai-nilai, sasaran-sasaran serta aspirasi-aspirasi bawahan dengan tujuan agar bawahan merasa bahwa mereka melakukan kerja sesuai dengan nilai-nilai yang mereka yakini, sebaliknya dengan kepemimpinan transaksional yang hanya fokus pada kontrak dimana *rewards* hanya diukur berdasarkan usaha saja. **Ketiga**, kepemimpinan transformasional cenderung berperilaku dalam cara-cara yang lebih proaktif dalam mempengaruhi bawahan.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan lainnya, misalnya kepemimpinan transaksional. Pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat

melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti: *attributed charisma*, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Bernard M Bass dan Bruce J, Avolio (2003), secara ringkas perilaku dimaksud sebagai berikut :

1. *Attributed charisma*, bahwa karisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa karisma bisa saja dimiliki oleh pemimpin di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) dari pada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya, yaitu *idealized influence*.
2. *Idealized influence*, pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengidentifikasi diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan,

membagi resiko dengan bawahan dengan konsisten. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja dengan tujuan bersama.

3. *Inspirational motivation*, pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberi inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasme dan optimisme sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.
4. *intellectual stimulation*, pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi, hal ini disebut sebagai "*learning organization*".
5. *Individualized consideration*, pimpinan memberi perhatian kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan sebagai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh

terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasan.

### **3. Kepemimpinan Transaksional.**

Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi diantara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang telah dibuat bersama Mustopadidjaja, (2008:38). Alasan ini mendorong Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio, (2003), untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

Pawar dan Eastman (1997), menyebutkan bahwa satu bentuk strategi kepemimpinan adalah transaksional. Pemimpin yang transaksional adalah pemimpin yang mengoperasikan sistem atau Kultur yang ada sekarang dengan: (a) berusaha untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan para bawahan dengan menitik beratkan pada pemberian imbalan (*reward*)

pada perubahan perilaku, (b) memberikan perhatian yang lebih besar pada kesalahan-kesalahan, dan mengambil tindakan kolektif.

Lebih lanjut Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio, (2004) aspek-aspek yang terkandung dalam pertukaran Gaya kepemimpinan transaksional terbagi atas tiga indikator meliputi:

1. *Contigent reward* (imbalan kontigen), jika pegawai melakukan pekerjaan untuk kepentingan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja baik dan menghargai prestasi kerja.
2. *Management by exception active* (manajemen melalui eksepsi aktif), pemimpin secara aktif dan memantau pelaksanaan tugas pekerjaan pegawainya agar mereka tidak membuat kesalahan, mengawasi dan mencari penyimpangan.
3. *Management by exception passive* (manajemen melalui eksepsi pasif), pimpinan baru bertindak setelah terjadi kegagalan pegawai untuk mencapai tujuan atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Pimpinan berpandangan bahwa ia belum akan bertindak jika belum timbul masalah atau jika belum ada kegagalan.

Dari ketiga indikator gaya kepemimpinan transaksional diatas, maka karakteristiknya dapat disimpulkan adanya derajat kepercayaan dari pimpinan terhadap pegawainya yang berbea-beda.

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional menurut Bass (2005) adalah merupakan dua gaya kepemimpinan yang

berbeda. Kedua jenis kepemimpinan ini didefinisikan dalam hal perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pemimpin pada para pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari pengikut. Dalam hal ini pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan, (a) membuat pengikut lebih menyadari pentingnya hasil tugas, (b) membujuk pengikut untuk mementingkan tim atau organisasi dari pada kepentingan pribadi, (c) mengaktifkan kebutuhan pengikut yang lebih tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas.

Selanjutnya Bass (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah berbeda tapi bukan proses yang sama-sama eksklusifnya. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan kepemimpinan transaksional, tapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut. Hal ini senada dengan Burn (dalam Pavar dan Eastman, 1997) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan.

Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

Demikian pula Bass dan Avolio (2004) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal yakni : **Pertama**, meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya. Misalnya, bawahan didorong mengambil tanggungjawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja. **Kedua**, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Teori tentang kepemimpinan transformasional didasarkan pada ide dari James McGregor Burns (1998) . Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya pengikut untuk mereformasi institusi. Para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Sedangkan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan

transaksi, memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi. dengan kata lain orientasi kepentingan.

## **4 . Motivasi Kerja**

### **4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Motivasi ini diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Adapun kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. Terkait dengan hal tersebut, maka yang dimaksud dengan motivasi adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. (Hasibuan, 2004).

Munandar, (2001), mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan- kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Bila kebutuhan telah terpenuhi maka akan dicapai suatu kepuasan. Sekelompok kebutuhan yang belum terpuaskan akan menimbulkan ketegangan, sehingga perlu dilakukan serangkaian kegiatan untuk mencari pencapaian tujuan khusus yang dapat memuaskan sekelompok kebutuhan tadi, agar ketegangan menjadi berkurang.

Abraham Sperling (Mangkunegara,2005:93) mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk

beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan diri. Motif dapat muncul sebagai akibat dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang tidak terpuaskan dimana kebutuhan itu muncul sebagai dorongan internal atau dorongan alamiah. Sesuai dengan pendapat Suwatno (1996:100) yang mengemukakan bahwa “orang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang di sadari maupun kebutuhan/keinginan yang tidak disadari. Demikian juga orang mau bekerja untuk mendapatkan kebutuhan fisik dan mental”. Demikian juga T. Hani Handoko (2003) mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Ernest J Mc Cormick (Mangkunegara, 2005:94) mengemukakan bahwa “motivasi adalah kondisi yang membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.”

Sementara menurut Malayu S. P. Hasibuan (2004:141) mengemukakan:

“Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan”.

Hal ini senada dengan Gibson, et. al., (1997), mengatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi kerja sebagai

pendorong timbulnya semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang berpengaruh terhadap besar kecilnya prestasi yang diraih. Lebih jauh dijelaskan, bahwa dalam kehidupan sehari-hari seseorang selalu mengadakan berbagai aktivitas. Salah satu aktivitas tersebut diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh orang yang bersangkutan.

Terkait dengan motivasi kerja tersebut, Robbins, (2008) berpendapat bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Hal ini senada dengan pendapat Pinder, (1998) yang mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motif bisa diartikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas yang dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian lingkungan. Motif merupakan sebuah akibat dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan tak terpenuhi. Namun dalam manajemen motivasi berkaitan dengan bagaimana mengerahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif, artinya kerja sama yang

memperoleh hasil dimana hasil tersebut adalah tercapainya suatu tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

Pada dasarnya motivasi berasal dari dua sumber yakni yang pertama adalah motivasi intrinsik, adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu yang mempengaruhi orang untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu, dan yang kedua adalah motivasi ekstrinsik, yaitu motivasi yang berfungsi karena adanya rangsangan dari luar. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Komaruddin (2001:306) yang menyatakan bahwa pada dasarnya motivasi itu dibagi menjadi dua jenis utama yaitu:

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang. Motivasi ini sering disebut motivasi murni.
2. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang timbul disebabkan faktor-faktor yang datang dari luar diri seseorang, misalnya kenaikan pangkat, pujian, hadiah dan sebagainya.

Motivasi intrinsik sebagai pemuas kebutuhan / pemenuhan *egoistic needs* adalah kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan puas karena hasil menyelesaikannya. Menurut Komaruddin (2001:306) menyatakan bahwa kebutuhan inii dijabarkan dalam sub indikator yang meliputi:

1. Semangat kerja
2. Loyalitas kerja
3. Perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/ target
4. Kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan
5. Pengembangan potensi dan kemampuan

Sedangkan untuk motivasi ekstrinsik sebagai pemuas kebutuhan dijabarkan menjadi :

1. *Phisycal needs* (kebutuhan fisik). Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan fisik/biologis seperti makan, minum, perumahan disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
2. *Social needs* adalah kebutuhan yang terpusatkan karena memperoleh pengakuan, status, dan dihormati dalam pergaulan masyarakat diterima dan disegani. Kebutuhan ini dijabarkan dalam sub indikator:
  - 1). Upah/gaji
  - 2). Hadiah/bonus
  - 3). Tunjangan
  - 4). Suasana kerja yang aman, tentram dan menyenangkan
  - 5). Kesejahteraan karyawan

Berdasarkan uraian tentang motivasi ekstrinsik diatas bisa disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik adalah motivasi sebagai pemuas kebutuhan fisik /biologis yaitu makan minum, perumahan, rasa aman menikmatinya itu semua bisa diartikan bahwa seorang karyawan bisa bekerja dengan motivasi rendah atau tinggi tergantung pada

seberapa besar dengan bekerja kebutuhan fisik bisa terpenuhi. Selain kebutuhan fisik motivasi ekstrinsik juga sebagai pemuas kebutuhan sosial yaitu kebutuhan akan pengetahuan, status, dan dihormati dalam pergaulan. Sebagai contoh seorang karyawan bekerja dengan rajin karena gajinya yang besar atau karena tunjangan yang menjanjikan atau bisa juga karena ia merasa dihargai dilingkungan kerjanya. Motivasi bermanfaat bagi manajemen karena motivasi itu berfungsi sebagai penggerak, pengarah dan pendorong terjadinya kelakuan, tindakan atau perbuatan.

#### **4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi dan Unsur Penggerak Motivasi Kerja**

Untuk mendapatkan motivasi kerja yang dibutuhkan sebagai landasan yaitu terdapatnya motivator, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Menurut Suwatno(1996:236 ) menyatakan bahwa motivator yang dibutuhkan tersebut adalah:

- a). Prestasi kerja
- b). Pengharapan terhadap pencapaian tugas dan sasaran yang telah ditetapkan
- c). Sifat dan ruang lingkup pekerjaan itu sendiri (pekerjaan yang menarik dan memberikan harapan)
- d). Adanya peningkatan (kemajuan)
- e). Adanya tanggung jawab

- f). Adanya administrasi dan manajemen serta kebijaksanaan pemerintah)
  - Supervisi
- h). Hubungan antar perseorangan
  - i) Kondisi kerja
  - j). Gaji
  - k). Status
  - l). Keamanan kerja, pengharapan dan hasil kerja
  - m). Pekerjaan yang menantang

Selanjutnya Suwatno (1996:238) mengatakan bahwa ada dua faktor yang memengaruhi motivasi yaitu faktor yang bersifat internal dan faktor eksternal , yang uraiannya adalah sebagai seperti berikut :

### **1. Faktor Internal**

Faktor internal ini adalah salah satu faktor yang berada di dalam diri manusia yang terbagi menjadi lima bagian.

- a. Persepsi diri sendiri. Seseorang akan termotivasi atau tidak bergantung dengan persepsi kognitifnya. Maka persepsi seseorang akan mendorong atau mengarahkan kepada perilaku manusia tersebut.
- b. Harga diri dan prestasi. Faktor ini menjadikan seseorang untuk berusaha menjadi pribadi yang sangat mandiri, kuat, dan mempunyai kebebasan serta mendapatkan penghargaan di dalam suatu lingkungannya dan dapat menjadikannya untuk berprestasi.

- c. Harapan masa depan. Faktor ini memengaruhi sikap yang subjektif seseorang untuk mempunyai harapan yang merupakan tujuan dari perilaku.
- d. Kebutuhan. Seseorang termotivasi karena sesuatu kebutuhan untuk menjadikan kebutuhan itu secara penuh sehingga bisa meraih potensi secara total. Kebutuhan juga akan mengarahkan manusia kepada motivasi yang tinggi dan akan mencari kebutuhan tersebut.
- d. Kepuasan Kerja. Salah satu motivasi yang didorong afektif yang muncul dari seseorang untuk mencari kepuasan dalam dirinya sendiri.

## **2. Eksternal**

Faktor eksternal ini berasal dari luar diri seperti berikut ini:

- a. Sifat pekerjaan. Adanya dorongan untuk bekerja dengan jenis pekerjaan yang sesuai dengan keinginan. Pekerjaan yang tersedia akan mengarahkan seseorang untuk menentukan sikap dan pilihan pekerjaannya yang akan ditekuninya.
- b. Kelompok individu. Adanya kelompok individu atau juga suatu organisasi yang dibentuk memungkinkan seseorang untuk mendorong atau mengarahkan perilaku dalam mencapai suatu tujuan perilaku tersebut. Penanaman kelompok individu ini dapat membantu suatu motivasi untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, mencapai motivasi dalam berindividu harus mempunyai nilai kejujuran dan kebenaran.

- c. Situasi lingkungan. Setiap individu berbeda-beda dalam kemampuan berinteraksi dengan lingkungan yang ditempatinya. Oleh karena itu, sering berinteraksi dalam lingkungan akan lebih baik lagi untuk menumbuhkan rasa saling mengenal.
- d. Imbalan. Imbalan merupakan suatu karakteristik atau kualitas yang dibutuhkan oleh seseorang untuk dapat memengaruhi perilaku atau juga motivasi ke arah objek lainnya yang mempunyai sistem imbalan cukup besar. Dalam sistem imbalan seperti ini seseorang akan berperilaku dalam mencapai suatu tujuannya. Dengan tercapainya suatu tujuan, maka akan timbul juga suatu imbalan yang menguntungkan.

Selanjutnya Sagir (2001) mengemukakan bahwa unsur-unsur penggerak motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kinerja (*Achievement*)
2. Penghargaan (*Recognition*)
3. Tantangan (*Challenge*)
4. Tanggung jawab (*Responsibility*)
5. Pengembangan (*Development*)
6. Keterlibatan (*Involvement*)
7. Kesempatan (*Opportunity*)

#### **4.3. Tujuan dan Prinsip Motivasi**

Sehubungan dengan tujuan motivasi oleh Suwatno (1996:229) mengemukakan beberapa tujuan pemberian motivasi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan
- d. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- g. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- h. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- i. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Lebih lanjut Suwatno (1996:230) mengemukakan bahwa alat-alat motivasi yang dapat diberikan kepada para karyawan adalah :

a. *Material Incentive*

*Material incentive* merupakan alat motivasi yang diberikan kepada karyawan yang bersifat material sebagai imbalan prestasi yang diberikannya. Yang termasuk alat motivasi ini antara lain upah, barang-barang, dan hal sejenisnya.

b. *Non Material Incentive*

*Non material incentive* merupakan alat motivasi yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk alat motivasi ini antara lain penempatan kerja yang tepat, latihan yang sistematis, promosi yang objektif, pekerjaan yang terjamin, piutang jasa, dan hal yang sejenisnya.

Menurut Mangkunegara(2005:100) terdapat beberapa prinsip

dalam memotivasi kerja karyawan, adalah sebagai berikut:

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin. Para karyawan dilibatkan dalam penentuan tujuan atau target yang hendak dicapai oleh perusahaan, dengan melibatkan karyawan tersebut maka karyawan merasa dihargai dan merasa dirinya dianggap bagian yang penting dalam sebuah perusahaan. Setelah merasa dihargai maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, atau bisa diartikan memberikan informasi yang sekiranya lebih mudah dimengerti dan dipahami oleh karyawan, dengan pemberian informasi yang mudah dimengerti dan mudah dimengerti oleh karyawan maka karyawan akan lebih mudah untuk mengerjakan yang menjadi tugasnya. Sehingga pada akhirnya karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

#### 4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

#### 5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pimpinan.

#### **4.4. Pengukuran Motivasi**

Pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh Mc.Clelland's (Mangkunegara, 2005:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu :

- (1) . Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi,
- (2) . Berani mengambil dan memikul resiko,
- (3) . Memiliki tujuan realistik,
- (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan,
- (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan
- (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Sedangkan Edward Murray (Mangkunegara, 2005,68-67) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

- (1). Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya,
- (2). Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan,
- (3). Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
- (4). Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu,
- (5). Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan, (6)  
Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan
- (7). Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

#### **4.5 Teori-Teori Motivasi Kerja**

##### **4.5.1. Teori Maslow**

Salah satu teori motivasi yang paling banyak diacu adalah teori "Hierarki Kebutuhan" yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu hierarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan pokok manusia yang diidentifikasi Maslow dalam urutan kadar pentingnya adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Basic Needs*) Misalnya sandang, pangan, papan dan kesejahteraan individu.
- 2) Kebutuhan akan Rasa Aman (*Securily Needs*) Dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan sewaktu bekerja, perasaan aman yang menyangkut masa depan karyawan.

- 3) **Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi (*Social Needs*)** Kebutuhan akan perasaan diterima di mana ia bekerja, Kebutuhan akan perasaan dihormati, Kebutuhan untuk bisa berprestasi, Kebutuhan untuk bisa ikut serta
- 4) **Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)** Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise status dan keyakinan akan diri sendiri.
- 5) **Kebutuhan Perwujudan Diri (*Self-Actualization*)**. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling tinggi, yakni kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan dirasakan mampu mewujudkannya.  
(Luthans,2006:280)

#### **4.5.2 Teori X dan Teori Y**

Menurut Douglas McGregor yang dikutip oleh Malayu S. P. Hasibuan(2004:189) menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis, yakni yang satu negatif, yang ditandai sebagai teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan teori Y.

Menurut teori X, empat pengandaian yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

1. Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari

pengarahan formal bilamana dimungkinkan.

4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit ambisi saja.

Menurut teori Y empat pengandaian positif adalah sebagai berikut:

1. Karyawan dapat memandang kerja sama dengan sewajarnya seperti istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaruan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Douglas Mc. Gregor beranggapan bahwa teori Y lebih baik dari pada teori X, secara kondusif lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, peluang dan nilai yang akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

#### **4.5.3. Teori Dua Faktor Herzberg**

Herzberg mengklaim telah menemukan penjelasan dua faktor motivasi yaitu:

- 1) *Hygiene Factors*, yang meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.
- 2) *Motivation Factors*, yang dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. (Luthans, 2006 : 282)

#### **4.5.4. Teori Kebutuhan ERG Alderfer**

Teori ERG Alderfer (*Existence, Relatedness, Growth*) adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer. Teori Alderfer menemukan adanya 3 kebutuhan pokok manusia:

- 1) *Existence Needs* (Kebutuhan Keadaan) adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman serta *hygiene factors* dari Herzberg.
- 2) *Relatedness Needs* (Kebutuhan Berhubungan), mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow dan *hygiene factors* dari Herzberg.
- 3) *Growth Needs* (Kebutuhan Pertumbuhan) adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow dan *motivation factors* dari Herzberg. (Luthans, 2006 : 285)

#### **4.5.5. Teori Motivasi Klasik**

Teori motivasi ini diungkapkan oleh Frederick Taylor yang menyatakan bahwa pekerja hanya termotivasi semata-mata karena uang. Konsep ini menyatakan bahwa seseorang akan menurun semangat kerjanya bila upah yang diterima dirasa terlalu sedikit atau tidak sebanding dengan pekerjaan yang harus dilakukan. (Griffin, 1998:259)

#### **4.5.6. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)**

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah. Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya

serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya ( Luthans, 2006 : 286 ).

#### **4.5.7. Teori Memotivasi Human Relations**

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungan. Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-kata, hendaknya kata-kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap (Berry, L. M. dan Houston, 1993)

optimis

#### **4.5.8. Teori Memotivasi Claude S.George**

Teori ini menyatakan bahwa seseorang memiliki kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan ia bekerja, yaitu:

1. Upah yang layak,
2. Kesempatan untuk maju,
3. Pengakuan sebagai individu

4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi

Kesimpulan dari teori motivasi kebutuhan (*content theory*) diatas adalah :

1. Memotivasi para bawahan hendaklah dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan materil dan nonmaterial yang memberikan kepuasan bagi mereka.
2. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan hendaknya mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus.
3. Pengarahan dan pemberian memotivasi hendaknya dilakukan secara persualif dan dengan kata-kata yang dapat merangsang gairah kerja.
4. Pemberian alat motivasi hendaknya disesuaikan dengan stastus sosial dan kedudukannya dalam organisasi.
5. Memotivasi bawahan hendaknya dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang baik akan dipergunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
6. Memotivasi bawahan hendaknya memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi (Berry, L. M. dan Houston, 1993)

#### **4.5.9. Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat (Berry, L. M. dan Houston, 1993)

#### **4.5.10. Teori Motivasi Prestasi .**

Teori yang dimaksud adalah teori motivasi dari Mc. Clelland's atau Mc. Clelland's *Achievement Motivation Theory*. Pendapat dari teori motivasi ini bahwa pegawai mendapat dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia yang didorong oleh motif, harapan, dan insentif. Lebih jelasnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Motif (*motif*) adalah suatu dorongan, keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
- b. Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.
- c. Insentif (*Incentive*) adalah memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja (Sihotang, 2007 :251).

### **5. Kinerja**

## 5.1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata “*job performance*” atau “*actual performance*” yang dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja juga diistilahkan sebagai *performance* yang apabila diartikan sebagai kinerja, Juga prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja (Prawirosentono, 1999:2). Beranjak dari pengertian kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil, maka semakin tinggi kinerja institusi yang di capai berarti semakin optimal pula tujuan organisasi tercapai.

Gibson (1997:86) mendefinisikan “kinerja adalah penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritme dan urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas kecepatan dan jumlah”. sedangkan Fattah (2000:19) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan , sikap dan keterampilan serta motivasi dalam menghasilkan sesuatu. *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja” (LAN, 1999:3)

Beberapa pengertian kinerja dari para ahli yang dikutip oleh Rivai dan Basri (2005;14) yakni :

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta (Stolovt)

2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, )
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan, (mondy and Premeaux, )
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard, ).
5. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan. (casio, )
6. Kinerja merujuk kepada tingkat kebersihan dalam melaksanakan tugas serta kemampuaa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donelly, Gibson and Ivancevich, )
7. Kinerja sebagai kualitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. (schermerhorn, Hunt and Osborn, ).

Prawirosentono (1999 : 2) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh aparat atau sekelompok aparat dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sedangkan

Sinembale, dkk (2006, 136) mengartikan kinerja Aparat sebagai kemampuan aparat dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Demikian pula Simamora (2004:416) mengatakan bahwa kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam proses untuk menghasilkan suatu output.

Kinerja ialah suatu penilaian periode atas nilai seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati atau menilai prestasi kerja (Ruky, 2004 12). Sedangkan Casio (Ruky, 2004 :12) mengatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah sebuah gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok.

Kinerja menurut Whitmore ( Guridno ,2005:33), mempunyai dua arti, yaitu:“pertama merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai kebutuhan minimal untuk berhasil. Kedua merupakan suatu perbuatan, prestasi atau penampilan umum dari keterampilan”. Definisi tersebut mengandung pengertian tentang aktivitas individu maupun kelompok dalam melakukan tindakan (pekerjaan) yang sudah ditetapkan sesuai atau lebih baik dari apa yang diminta atau diharapkan orang lain.

Dengan berdasarkan pengertian kinerja yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja selalu mengarah pada kemampuan kerja yang diperoleh dari pekerjaan atau

kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja mempunyai empat elemen yakni :

1. Hasil akhir dari kerja dicapai secara individual atau kelompok
2. Pekerjaan dapat dilakukan dengan baik karena orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab yang jelas
3. Waktu yang diperlukan dalam penyelesaian suatu pekerjaan tepat
4. Hasil pekerjaan tidak bertentangan dengan hukum, moral dan etika

## **5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.**

Menurut Gibson (1997 : 39), ada 3 perangkat variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu

- a. Variabel individual, terdiri dari : kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, penggajian dan demografis, umur, asal – usul, jenis kelamin.
- b. Variabel organisasional, terdiri dari : sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis, terdiri dari : persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Sedangkan A. Dale Timple ( Mangkunegara, 2005:15).mengatakan bahwa faktor dalam kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

“Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan 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” (Mangkunegara, 2005:15).

Faktor internal dan faktor eksternal di atas merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya

Produktivitas atau kinerja pada dasarnya merupakan efisiensi seorang individu, kelompok, atau organisasi. Produktivitas dapat mencakup dimensi kualitas dan kuantitas. Ada tiga variabel yang dapat menentukan produktivitas individual, yaitu :

- a. Keahlian dan kemampuan karyawan,
- b. Dukungan lingkungan
- c. Level motivasi atau usaha yang dikeluarkan oleh karyawan.

Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2006 : 113) mengatakan ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut,
2. Tingkat usaha yang dicurahkan, dan

3. Dukungan organisasi.

#### **Ad 1. *Ability* (kemampuan) individual**

Mathis (2006:114) mengatakan, instrumen yang mempengaruhi kemampuan ada 3, yakni :

##### 1. Bakat

Bakat adalah kemampuan yang ada pada seseorang yang dibawanya sejak lahir, yang diterima sebagai warisan dari orang tua. Bakat-bakat yang dimiliki karyawan tersebut, apabila diberi kesempatan untuk di kembangkan, maka akan mencapai kinerja yang lebih tinggi. Sebaiknya seorang karyawan dalam memilih bidang pekerjaan, sebaiknya melihat aspek bakat yang ada pada dirinya. Untuk itu sebaiknya karyawan tersebut mengikuti psikotes untuk mengetahui bakatnya sendiri.

##### 2. Minat

Menurut Mathis (2006:114), minat adalah suatu disposisi yang terorganisir melalui pengalaman yang mendorong seseorang untuk memperoleh objek khusus, aktivitas, pemahaman, dan keterampilan untuk tujuan perhatian atau pencapaian. Minat yang tinggi pada suatu pekerjaan akan memberi dampak yang baik pada kinerja karyawan. Untuk itu, seorang karyawan harus menaruh minat yang tinggi pada suatu pekerjaan. Apabila seorang karyawan menaruh minat yang tinggi pada suatu pekerjaan tertentu, maka pekerjaan tersebut akan terselesaikan dengan baik.

##### 3. Faktor Kepribadian

Menurut Robbins (2008 :94) Kepribadian merupakan jumlah total dari cara dimana seorang individu bereaksi dan interaksi dengan orang lain. Setiap orang pasti memiliki kepribadian yang berbeda. Oleh karena itu, orang tersebut harus bekerja sesuai dengan kepribadiannya. Robbins (2008:50) Kemampuan individu adalah suatu kapasitas untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

### **Ad.2. *Effort* (usaha) karyawan**

Menurut Mathis (2006 : 114), usaha (*effort*) adalah usaha yang dikeluarkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Usaha yang baik dipengaruhi oleh motivasi bagus dan semangat kerja yang tinggi. Seorang karyawan harus mempunyai usaha yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga menciptakan suatu kinerja yang tinggi. Usaha yang dicurahkan oleh seorang karyawan di pengaruhi oleh motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas.

Menurut Mathis (2006 : 114), instrumen yang mempengaruhi usaha ada 4, yakni :

#### 1. Motivasi

Mathis (2006:114) mengatakan bahwa Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan yaitu untuk mencapai tujuan.

Menurut Robbins (2008 : 208), motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa

kebutuhan individual. Menurut Rokhimah (2009), motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong peningkatan dari kinerja karyawan, sehingga apabila motivasi seorang karyawan tinggi baik terhadap pekerjaannya atau pun perusahaannya maka kinerja karyawan tersebut juga akan meningkat.

## 2. Etika kerja.

Menurut Mathis (2006 : 117), etika berhubungan dengan apa yang “seharusnya “ dilakukan. Bagi profesional SDM, ini merupakan cara dimana manajer seharusnya bertindak sehubungan dengan persoalan sumber daya manusia yang ada. Etika kerja sangat perlu diperhatikan oleh karyawan karena berpengaruh besar pada usaha yang dilakukan.

## 3. Kehadiran.

Menurut Mathis (2006 : 122), Membolos kerja mungkin tampak seperti perkara kecil bagi seorang karyawan. Tetapi apabila seorang manajer membutuhkan orang dalam satu unit untuk menyelesaikan pekerjaan, dan empat orang sering tidak hadir, pekerjaan unit tersebut mungkin tidak akan selesai, atau pekerja tambahan harus dipekerjakan. Karyawan boleh tidak hadir kerja untuk beberapa alasan. Secara jelas, beberapa ketidakhadiran tidak dapat dihindarkan, karena sakit, kematian dalam keluarga, dan alasan – alasan pribadi lainnya atas ketidakhadiran tidak dapat dihindari dan dapat dimengerti, banyak karyawan mempunyai kebijakan cuti sakit yang memperkenankan mereka untuk tidak hadir dalam jumlah hari tertentu tetapi tetap mendapatkan gaji setiap tahunnya

untuk jenis ketidakhadiran tanpa kesengajaan. Akan tetapi, banyak ketidakhadiran yang merupakan ketidakhadiran yang dapat dihindari, atau ketidakhadiran dengan kesengajaan.

#### 4. Rancangan tugas.

Rancangan tugas yang sulit akan membuat usaha karyawan tersebut tinggi untuk menyelesaikan tugas tersebut. Menurut Mathis (2006 :133-135), para karyawan akan cenderung bisa bekerja dengan baik apabila diberi :

- a. Tanggung jawab dan otonomi kerja. Dengan diberikannya tanggung jawab dan otonomi kepada karyawan, maka karyawan akan merasa lebih di hargai, sehingga akan bekerja dengan baik.
- b. Keseimbangan kerja/ kehidupan. Salah satu manfaat dari fleksibilitas kerja adalah ia sangat berkaitan dengan usaha pekerjaan/ keluarga oleh para pemberi kerja. Program kerja / kehidupan yang di berikan oleh para pemberi kerja dapat mencakup banyak hal, seperti penjadwalan kerja yang fleksibel, pembagian kerja, atau *telecommuting*. Tujuan dari semua penawaran ini adalah untuk menyampaikan bahwa para pemberi kerja mengakui tantangan yang dihadapi para karyawan ketika menyeimbangkan tuntutan kerja/ kehidupan.
- c. Kondisi kerja. Lingkungan kerja yang aman dimana resiko kecelakaan dan luka diperhatikan, juga turut mempengaruhi usaha kerja karyawan.

### **Ad. 3. *Support* (dukungan) organisasi**

Menurut Simanjuntak (2005:11-12), Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja. Menurut Simanjuntak (2005 : 97), kinerja setiap pekerja atau karyawan dapat ditingkatkan melalui dukungan organisasi antara lain :

- a. Struktur organisasi yang memuat pembagian tugas yang jelas, serta struktur kewenangan dan pelaporan pertanggungjawaban yang pasti
- b. sarana dan peralatan kerja yang lengkap termasuk pilihan penggunaan teknologi yang tepat
- c. Penyediaan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan sehat, didukung oleh penyediaan kelembagaan, peralatan dan sarana perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja
- d. Penyediaan kondisi dan syarat kerja termasuk pengupahan dan jaminan sosial yang disatu pihak dapat mendorong pertumbuhan perusahaan dan dipihak lain dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya

- e. Memberi peluang bagi perusahaan dan pekerja membangun hubungan industrial yang aman dan harmonis, termasuk kesempatan bernegosiasi untuk merumuskan perjanjian kerja bersama
- f. Menyediakan kecukupan anggaran yang dibutuhkan untuk setiap pelaksanaan tugas

Menurut Mathis (2006:114), dukungan Organisasi merupakan apa saja yang diberikan dan ditetapkan perusahaan untuk menunjang proses kerja. Beberapa dukungan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

- a. Pelatihan. Pelatihan (*training*) adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.
- b. Standar kinerja. Standar kinerja mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan “pembanding kinerja “ (*benchmarks*), atau “tujuan”, atau “target”. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas, akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya.
- c. Peralatan dan teknologi. Peralatan merupakan perkakas/ perlengkapan yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang proses kerja. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawannya,

maka sebuah perusahaan harus mempunyai peralatan dan teknologi yang mendukung. karyawan tersebut telah bekerja keras

Demikian juga Raviyanto (Guridno, 2005:34), menyebutkan bahwa :“kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu pengetahuan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, nilai gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan social, lingkungan dan iklim kerja., teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan berpartisipasi”. Kinerja adalah menunjukkan derajat penyesuaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang individu memenuhi permintaan-permintaan sebuah pekerjaan

Kinerja dapat digambarkan sebagai proses dari respon individu terhadap ukuran kinerja yang diharapkan organisasi, desain kerja, proses pemberdayaan dan pembimbingan, serta keterampilan, kemampuan dan pengetahuan. Jadi kinerja merupakan hasil suatu proses perpaduan kapabilitas individu dengan dengan sikap individu terhadap terhadap aspek pekerjaan dan organisasi. Menurut Robbins (2008), “kinerja merupakan perilaku kerja yang ditampakkan oleh orang-orang yang terlibat dalam sautu perusahaan dan dapat dijelaskan melalui sistem evaluasi kerja *performance appraisal*”. Selanjutnya Benardin dan Russel ( Rivai, 2005:17) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil keluaran yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas kerja tertentu selama periode tertentu. Hal ini berarti kinerja identik dengan hasil upaya dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dan taraf kesuksesan yang dicapai oleh tenaga kerja atau pegawai, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kriteria dan ukuran yang ditetapkan untuk pekerjaan itu sendiri.

### **5.3. Penilaian Kerja**

Untuk mengetahui berhasil tidaknya kinerja adalah melakukan penilaian kerja. Sehubungan dengan ini oleh Husnan dan Ranupandjojo ( Martoyo, 2000:30) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan atau diselesaikan dengan baik maka deskripsi jabatan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya. Sedangkan Tiffin (Manullang, 2001:118) memberi pembatasan bahwa penilaian pegawai adalah penilaian yang sistematis dari pada seorang pegawai oleh atasannya atau beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut.

Menurut Lopez (Guridno 2005:34):“kinerja dapat diukur dalam penilaian perilaku meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang kerja, pendapat atau pernyataan yang disampaikan., Keputusan yang diambil, perencanaan kerja, dan daerah organisasi kerja”.Demikian juga Miner (Sulistiyani,2003:48), mengemukakan bahwa:“dimensi-dimensi kinerja adalah ukuran-ukuran dan penilaian dari perilaku yang aktual ditempat bekerja, dimana dimensi kinerja meliputi : kualitas *output*, kuantitas output, waktu kerja, kerjasama dengan rekan kerja”.

Handoko (2003:135) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi pegawainya. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mendorong orang ataupun pegawai agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang dibawah standar.
2. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah pegawai tersebut telah bekerja dengan baik.
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Penilaian kerja memiliki tujuan dan manfaat. Tujuan penilaian kerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja menurut Agus Sunyoto ( Mangkunegara,2005 : 10 ) adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat lebih baik atau berprestasi sama dengan prestasi sebelumnya.

- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang diemban sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Selanjutnya Mangkunegara (2005: 11), manfaat penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.

- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Handoko (2003: 135), juga menyatakan kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manager dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi ke masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarah ke keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
7. Melihat ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.
8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, finansial dan masalah-masalah pribadi lainnya.

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumberdaya manusia, yaitu meliputi: perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, defisiensi proses penempatan staf, ketidakakuratan informasi, kesalahan rancangan pekerjaan, kesempatan kerja yang sama, tantangan-tantangan eksternal dan umpan balik yang mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Penilaian prestasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dalam rangka mengembangkan sumberdaya manusia merupakan kegiatan yang dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang karyawan tentang kegiatan mereka.

Mangkuprawira, Tb. Sjahfri (2003) secara rinci manfaat penilaian prestasi kerja karyawan dalam suatu organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- b. Kesempatan kerja yang adil. Dengan adanya penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh

kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

- c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi. Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manager untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya.
- e. Keputusan-keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik dan demosi untuk karyawan yang berprestasi jelek.
- f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
- g. Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja, artinya hasil penilaian prestasi kerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.
- h. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi. Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Mangkuprawira (2002:224) penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM sebagai berikut:

- a. Perbaikan kinerja, umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
- b. Penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.
- c. Keputusan penempatan, promosi, transfer dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.
- f. Definisi proses penempatan staf, baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
- g. Ketidakkuratan informasi, kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan rencana SDM. Dengan

demikian mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

- h. Kesalahan rancangan pekerjaan, kinerja buruk sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru lewat penilaian dapat diagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
- i. Kesempatan kerja yang sama, penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
- j. Tantangan eksternal, kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan seperti keluarga, finansial, kesehatan atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- k. Umpan balik pada SDM, kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM yang diterapkan.

Sesuai dengan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja pegawainya. Apabila penilaian kinerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu

sendiri. Oleh karena itu penilaian prestasi kerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara objektif. Dalam hubungan dengan ini, Simamora (2004:107) mengemukakan bahwa: Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan pegawai. Dalam penilaian prestasi kerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Selanjutnya Simamora ( 2004 : 343) mengatakan bahwa dalam penilaian kinerja terdapat beberapa tujuan penting dari penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain". Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Simamora (2004:343) juga mengungkapkan tujuan khusus itu dapat digolongkan kedalam dua bagian besar :(1) evaluasi (*evaluation*), dan pengembangan (*development*). Kedua tujuan tadi tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi, waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan itu harus

dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karier, penentuan tujuan, dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi hasil kerja dari para bawahan. Ruky (2004:203) memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian kinerja yang berorientasi pada individu yaitu: : 1) pengabdian, 2) kejujuran, 3) kesetiaan, 4) prakarsa, 5) kemauan bekerja, 6) kerjasama, 7) prestasi kerja, 8) pengembangan, 9) tanggung jawab, dan 10) disiplin kerja. Unsur-unsur yang dinilai oleh pimpinan terhadap para bawahannya.

Bernardin dan Rusel (Ruky, 2004:340) mengemukakan lima kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality* (kualitas kerja), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan pekerjaan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. Indikator dari kualitas kerja meliputi : kualitas hasil pekerjaan yang sesuai standar pimpinan, prosedur pelaksanaan tugas/pekerjaan yang ditetapkan serta teguran pimpinan atas mutu hasil pekerjaan.
- b. *Quantity* (kuantitas kerja), merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Indikator dari kuantitas kerja meliputi : volume kerja yang ditetapkan oleh pimpinan, fasilitas/sarana pelaksanaan tugas sesuai standar yang diharapkan pimpinan dan teguran pimpinan atas pencapaian volume hasil kerja.

- c. *Timeliness* (ketetapan waktu), merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu, yang dikehendaki, dengan memperhatikan jumlah *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. Indikator dari ketetapan waktu meliputi : tepat waktu dalam memulai, menyelesaikan dan teguran pimpinan atas keterlambatan penyelesaian tugas.
- d. *Need for supervision* (kemandirian kerja), kemampuan pegawai untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan. indikator dari kebutuhan pengawasan meliputi : membutuhkan pertolongan rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan, kadang-kadang membutuhkan bimbingan dari atasan dalam pelaksanaan pekerjaan serta melaksanakan pekerjaan secara mandiri tanpa bantuan dari siapapun.
- e. *Interpersonal impact* (hubungan individual), kemampuan seorang pegawai untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan bekerjasama diantara rekan kerja dan bawahan. Indikator dari hubungan individual meliputi : percaya diri dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawab, serta menginginkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal dan selalu bekerjasama dengan rekan kerja.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa ada lima indikator yang dapat dijadikan dasar untuk menilai kinerja seseorang, yaitu : kualitas

kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kemandirian kerja dan hubungan individual. Pendapat lain tentang penilaian kinerja dijelaskan oleh As'ad (2003:63), bahwa : “aspek-aspek yang dipakai untuk menilai prestasi kerja meliputi: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang pegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas”. Dalam hubungan ini Martoyo (2000:97) menyatakan bahwa:“beberapa criteria penilaian yang dinilai dari pegawai/karyawan meliputi: *quality* (kualitas), *dependability* (kemandirian), *quantity of work* (kuantitas pekerjaan), *knowledge of work* (pengetahuan tentang tugas), *cooperation* (kerja sama), *initiative* (inisiatif), *adaptability* (penyesuaian diri), *attendance* (kehadiran), dan *healthy* (kesehatan). Dimensi mana yang penting adalah antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain”.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan , maka kinerja pegawai dalam penelitian dijustifikasi dari dimensi yang dikemukakan oleh Bernardin Russel (1993:382) yaitu: (1) kualitas hasil pekerjaan (*quality*), (2) kuantitas hasil pekerjaan (*quantity*); (3) ketetapan waktu penyelesaian pekerjaan (*timeliness*), (4) kemandirian kerja (*Need for supervision*), dan (5) hubungan individual ( *Interpersonal impact*)

## **6. Pengaruh Antar Variabel**

Penguraian antar variabel dimaksudkan adalah menguraikan pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, motivasi kerja dan variabel kinerja, baik pengaruh secara parsial maupun secara simultan antar variabel. Uraianya adalah

berdasarkan teori-teori dan hasil-hasil penelitian empirik yang ada relevansinya dengan bahasan, yakni sebagai berikut :

### **6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

Teori yang berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah teori yang dikemukakan oleh Butler (1999), mengatakan bahwa seorang pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk memiliki visi, misi dan tujuan organisasi, mendorong dan memotivasi untuk menunjukkan kinerja yang maksimal, merangsang bawahan untuk bertindak kritis dan memecahkan masalah dengan cara baru serta memperlakukan karyawan secara individual. Sebagai konsekuensinya bawahan akan membalas dengan menunjukkan hasil kerja yang maksimal.

Hal ini senada yang dikemukakan oleh oleh Haryadi et.al. (2003) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan pula kepemimpinan atasan lebih cenderung pada pendekatan kepemimpinan transformasional, karena pimpinan ini memberikan motivasi dan contoh yang baik. Demikian pula Sarosa, A (Suharto, 2005) mengemukakan bahwa semakin sering perilaku tipe kepemimpinan transformasional diterapkan akan membawa dampak positif secara signifikan terhadap peningkatan kualitas pemberdayaan psikologis bawahannya. Peran pemimpin transformasional yang memberikan perhatian terhadap individu,

mampu mengarahkan pada visi dan misi organisasi, memberikan dukungan motivasi, dan menciptakan cara-cara baru dalam bekerja terbukti berperan efektif terhadap pemberdayaan psikologis bawahannya. Udiati (Suharto,2005) mengemukakan dalam hasil analisisnya bahwa gaya kepemimpinan transformasional seperti karisma, pengaruh idealis, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual dan pertimbangan pada individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, karena pada saat bekerja juga kadangkala terpengaruh oleh gaya kepemimpinan transformasional yang ada diorganisasi. Demikian juga Penelitian yang dilakukan oleh Koh dkk. (1995) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja

Dalam kaitannya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja oleh Judge dan Locke (Guridno,2005) menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Demikian juga Jenkins (Guridno,2005), mengungkapkan bahwa keluarnya karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa terhadap pemimpinnya tidak memberi kepercayaan kepada karyawan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada karyawan. Pendapat ini didukung oleh Nanus (1992) yang mengemukakan bahwa alasan utama karyawan meninggalkan organisasi

disebabkan karena pemimpin gagal memahami karyawan dan pemimpin tidak memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan.

Hasil-hasil penelitian lain yang membahas tentang kepemimpinan transformasional dengan kinerja adalah seperti hasil-hasil penelitian para ahli terhadap kepemimpinan transformasional yang dihimpun oleh Suryanto (Tampubolon, 2007) menguraikan sebagai berikut :

1. Walumbwa, et.al. (2004), kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dengan komitmen, kinerja dan kepuasan kerja.
2. Ozaralli (2003), kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap prediksi adanya pemberdayaan pada bawahan. Adanya pemimpin transformasional yang mengakibatkan anggota tim mengalami pemberdayaan. Semakin mereka mengalami pemberdayaan semakin efektif pula tim itu.
3. Boehnke & Bontis (2003), walau penerapan prinsip kepemimpinan transformasional perlu adaptasi untuk berbagai negara, secara universal gaya kepemimpinan transformasional membantu pemimpin memimpin karyawan lebih efektif dan menghasilkan kinerja terbaik.
4. Langbert & Friedman (2003), pemimpin transformasional memiliki kemampuan memotivasi bawahan dan memungkinkan mereka untuk mempertahankan prestasi dan mencapai suatu perubahan yang revolusioner.
5. Sparks & Schenk (2001), kepemimpinan transformasional sungguh-sungguh dapat mentransformasi pengikut dengan mendorong mereka

melihat tujuan yang lebih tinggi pada dunia kerja dan mendorong pencapaian kinerja yang terbaik.

Selain penelitian di atas, juga terdapat penelitian lain yang mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yakni penelitian yang dilakukan oleh Popper dan Zakkai (1994) yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi adalah sangat besar.

## **6.2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja**

Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pemikiran Burns dalam Bass (2005), bahwa hubungan pertukaran pada kepemimpinan transaksional, yaitu pemimpin menawarkan unjuk kerja yang diharapkan pemimpin, dalam hal ini berbentuk transaksi, dimana atasan menawarkan imbalan abstrak (kepercayaan, komitmen dan respek), dan imbalan nyata. Ini dapat diartikan bersifat imbalan jasa atau balas jasa. Proses transaksi antara pemimpin dan bawahan diarahkan agar menghasilkan unjuk kerja yang memuaskan.

Hal ini sejalan teori Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio (2003) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dapat berpengaruh positif maupun negatif. Hal ini tergantung atas penilaian pegawai, pengaruh positif dapat terjadi bila pegawai menilai baik terhadap kepemimpinan transaksional dan berpengaruh negatif jika

pegawai menilai bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak dapat dipercaya karena tidak menepati janji, tidak jujur atau tidak transparan.

Penelitian yang mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja adalah yang dilakukan oleh Yadi Haryadi (2003), Rita Andarika (2004), Joong Ho Ahn et.al (2005) yang hasilnya menerangkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **6.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Teori yang berkaitan dengan pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah teori pengharapan dari Victor H.Vroom (Luthans, 2006 :286), yang menjelaskan bahwa pegawai akan termotivasi untuk berupaya dengan baik apabila percaya bahwa kerja baiknya akan membuahkan penilaian yang baik pula atas kinerjanya, yang kemudian akan diikuti dengan penghargaan dari organisasinya, baik secara material, seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi, maupun secara non materiel seperti pujian dan pengakuan. Selanjutnya, penghargaan ini akan memuaskan tujuan individual dari pegawai yang bersangkutan karena sesuai dengan yang diharapkan.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mc.Clelland's yang dikenal dengan *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* (Sihotang, 2007:251) bahwa seseorang bekerja karena dimotivasi oleh unsur motif (*motiv*), harapan (*expectancy*), dan *insentif (incentive)*, dengan demikian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja. Demikian pula senada dengan pendapat Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi, hubungan antar variabel motivasi dengan kinerja adalah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini searah yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2005 : 69), bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan seseorang dengan mengutamakan pendidikan, keterampilan, dan pengalaman pada bidang pekerjaan masing-masing.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Dan penelitian Meleland (Mangkunegara 2005 : 76), menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif antara motivasi dengan pencapaian kinerja. Artinya bahwa pemimpin, manager, dan pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah. Marsukhin (2004) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.. Demikian

juga Sam Arisal (Hakim , 2006), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja secara langsung dan signifikan, namun harus didukung oleh faktor lain seperti potensi diri yang cukup, sebab tanpa dukungan itu motivasi hanya akan nampak sebagai ambisi dan tidak akan begitu berarti terhadap peningkatan kinerja.

Dalam rangkaian motivasi dengan kinerja pegawai/karyawan oleh George dan Jones (2002:177) mengatakan bahwa kinerja adalah evaluasi dari hasil perilaku seseorang, termasuk menentukan seberapa baik atau buruk seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi adalah salah satu faktor diantara banyak faktor yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya George dan Jones menyimpulkan , karena motivasi hanya salah satu dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, maka motivasi yang tinggi tidak selalu menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, kinerja yang tinggi tidak menunjukkan bahwa motivasi tinggi, karyawan yang memiliki motivasi rendah dapat menunjukkan kinerja yang tinggi jika mereka memiliki kemampuan yang tinggi pula. Pimpinan/manager harus berhati-hati untuk tidak otomatis menyimpulkan penyebab kurangnya kinerja karena kurangnya motivasi, atau penyebab tingginya kinerja karena tingginya motivasi. Hal ini senada dengan pendapat stoner (1996:134) yang mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang harus ditambah dengan kemampuan ilmiah seperti menganalisa suatu pekerjaan yang perlu pemikiran, dan kemampuan

mengoperasionalkan fasilitas atau alat perangkat kerja seperti komputer atau alat elektronik lainnya.

#### **6.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai**

Teori yang menguraikan tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja adalah grand teori kepemimpinan transformasional dari Bass (2005) yang mengatakan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan yang bertujuan untuk mendorong *extra effort followers* untuk mencapai *expected performance*. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diharapkan atau diekspektasikan. Juga sejalan dengan pemikiran Conger (1991), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah orang biasa untuk melakukan hal-hal yang luar biasa, *legitimasi power* pribadi melibatkan hubungan khusus di antara mereka dengan dasar kepercayaan, penghargaan, dan pengakuan kompetensi. Karena itu, kepemimpinan transformasional selain berperan sebagai *visioner, motivator, coach, dan mentor* juga sebagai orang bijak yang tegas dan berwibawa.

Demikian juga Keller (2003) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses meningkatkan motivasi pemimpin dan karyawan untuk meningkatkan kesadaran karyawan dengan

mendorong idealisme, nilai moral, kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan, bukan berdasarkan pada sifat emosional, ketakutan, dan kecemburuan. Hal ini sejalan dengan pendapat Bernard M. Bass dan Avolio (2003) sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja dengan mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Demikian juga Cannella dan Monroe (2002) mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun hubungan-hubungan dengan pengikutnya sedemikian rupa sehingga mereka dapat lebih mudah untuk mendiseminasi dan mengimplementasikan tujuan-tujuan strategis.

Juga sejalan dengan pendapat Burns (Wahjosumidjo, 2006: 27) bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka, lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin gaya transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Gibson dkk

(1997: 5), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan individu suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi dalam mencapai tujuan

Sedangkan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja adalah seperti yang dikatakan oleh Burns (1978) dan Bass (2005) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai suatu model pimpinan yang memandu atau memotivasi bawahan kearah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan transaksional digambarkan oleh Burns (1978) sebagai pemotivasian pengikut, utamanya melalui perubahan berdasarkan *contingent reward*. Pada prinsipnya kepemimpinan transaksional merupakan usaha memotivasi bawahan dengan cara mempertukarkan imbalan dengan untuk kerja bawahan, dan mengindikasikan bahwa pemimpin transaksional menekankan pertukaran yang bernilai ekonomis dan jangka pendek.

Demikian juga Bass (2005) mengatakan bahwa seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional adalah membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua

adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati . Lebih lanjut Bass (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak hanya menekankan pada pertukaran imbalan yang dibutuhkan, tetapi juga klarifikasi peran dan cara-cara bawahan menyelesaikan tugas. Proses transaksi antara pemimpin dan bawahan diarahkan untuk memotivasi bawahan agar menghasilkan unjuk kerja yang memuaskan.

Hal ini senada dengan pendapat Thomas (2003) yang mengatakan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi, karena gaya kepemimpinan transaksional sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerahkan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan bawahan.

Demikian juga senada dengan pendapat Brown ( 2003) bahwa dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin dan pengikut berindak sebagai pelaku tawar-menawar dalam suatu proses pertukaran yang melibatkan imbalan dan hukuman. Ide utama pendekatan transaksional adalah adanya satu pertukaran, pemimpin menginginkan apa yang dimiliki pengikut dan sebagai balasan pemimpin akan memberikan apa yang

diinginkan oleh pengikut. Dengan demikian, pemimpin transaksional memotivasi bawahan untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan melalui penetapan imbalan dan hukuman. Kepemimpinan ini memiliki dua dimensi yang meliputi: (a) Aktif, pemimpin mengawasi dan mencari penyimpangan berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif, (b) Pasif, pemimpin melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai.

Demikian pula oleh Tucker dan Lewis (2004) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Kepemimpinan transformasional merupakan induk kepemimpinan transaksional dan memberikan kerangka referensi pada organisasi. Demikian juga Bass (Yukl, 1998) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya

Penelitian yang ada hubungannya pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi adalah penelitian yang dilakukan oleh Sukotjo Muljo (2000) yang hasilnya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Demikian juga

hasil penelitian yang dilakukan oleh Yadi Haryadi (2003) bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **6.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai teori yang dikatakan oleh Bass ( Yukl, 1998) bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Demikian juga sejalan dengan pendapat David (2002 ) mengatakan bahwa salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Pegawai yang motivasi kerjanya dan gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi mempunyai efek pada peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu peran motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada sisi lain pemimpin transaksional pada dasarnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan

tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Penghargaan dan hukuman kepada bawahan adalah merupakan motivasi. Motivasi adalah sebagai akibat dorongan pemenuhan kebutuhan ( Luthans,2006:270). Kebutuhan manusia menurut Maslow (Luthans, 2006:280) adalah kebutuhan 1. Fisiologis 2. Kebutuhan Kemanan, 3. Kebutuhan Sosial, 4. Kebutuhan Penghargaan, 5. Kebutuhan Aktualisasi diri.

Pemenuhan kebutuhan merupakan akibat dari dorongan atau motivasi. Motivasi menurut Gibson, et. al., (1997), adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi kerja sebagai pendorong timbulnya semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang berpengaruh terhadap besar kecilnya prestasi yang diraih. Salah satu tujuan motivasi adalah meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai adalah dipengaruhi oleh motivasi atau sebaliknya. Kinerja tidak lain adalah hasil kerja yang dicapai selama periode tertentu melalui usaha yang membutuhkan kemampuan, keterampilan dan pemenuhan kebutuhan melalui suatu motivasi yang diberikan oleh gaya kepemimpinan seseorang. Ini sejalan dengan pendapat Robbins (2008 :218) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antar kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif. Kecerdasan dan

keterampilan yang digolongkan dalam label kemampuan haruslah dipertimbangkan selain motivasi. Dalam teori Robbins tersebut ditambahkan kesempatan untuk berkinerja yang diartikan sebagai tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari absennya rintangan-rintangan yang mempengaruhi seorang karyawan. Adapun rintangan yang mempengaruhi kinerja berupa lingkungan kerja yang kurang mendukung, fasilitas perkantoran yang kurang memadai, rekan sekerja, prosedur yang kurang mendukung. Jadi menurut Robbins kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi dan kesempatan. Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2006 : 113) mengatakan ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, faktor-faktor tersebut adalah:

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut,
2. Tingkat usaha yang dicurahkan (motivasi)
3. Dukungan organisasi.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, kedua gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh yang berbeda pada karyawan atau pegawai. Kepemimpinan transformasional menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah ditetapkan karena adanya pengaruh pimpinan. Tingkat usaha ekstra karyawan, motivasi kerja yang tinggi, rasa memiliki visi dan misi bersama disebabkan oleh komitmen karyawan terhadap pimpinan, sehingga mendorong kinerja lebih baik dari apa yang

telah yang telah ditetapkan. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional mendorong kepemimpinan mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati. Pemimpin dan karyawan mencapai persetujuan tentang apa yang harus dicapai. Imbalan disesuaikan dengan kinerja yang dicapai karyawan.

Sehubungan dengan ini, oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio (2003) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak dapat dipilah secara tegas dan keduanya bukan merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Organisasi membutuhkan visi, dorongan, dan komitmen yang dibentuk oleh pemimpin transformasional. Namun organisasi juga membutuhkan pemimpin transaksional untuk dapat memberikan arahan berfokus pada hal-hal yang sifatnya rinci, menjelaskan perilaku dan memberi imbalan atas usaha yang dilakukan. Pendekatan kepemimpinan transformasional tidak dapat menggantikan konsep kepemimpinan transaksional, namun pendekatan kepemimpinan transformasional memberi peluang terhadap pimpinan untuk berbuat lebih besar dalam mengembangkan dan meningkatkan motivasi kerja dalam organisasi.

Demikian juga sejalan dengan pendapat David (2002) mengatakan bahwa salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Pegawai yang motivasi kerjanya dan gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi mempunyai efek pada peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu peran motivasi kerja dapat

memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sejalan dengan ini, oleh Stonner (1996:134) memerinci lebih jauh bahwa disamping motivasi, penting juga faktor-faktor lain seperti kemampuan, sumber daya, dan kondisi tempat kerja dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Seseorang pegawai mungkin mempunyai motivasi kerja yang cukup tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya, tetapi pada motivasi seperti ini harus ditambahkan kemampuan ilmiah, seperti menganalisis suatu pekerjaan yang memerlukan pikiran, mengoperasikan komputer, kemudian fasilitas kerja yang memadai seperti mesin ketik, komputer dan fasilitas lain. Selain itu, kondisi seperti dapat menghubungi atasan dengan mudah dan kondusif. Dari teori Stoner ini menunjukkan bahwa selain motivasi, juga kemampuan, sumberdaya, kondisi tempat kerja mempengaruhi kinerja.

Demikian juga teori yang dikemukakan oleh Gerry Yulk (1998:320) mengatakan bahwa para pemimpin transformasional dan transaksional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para pemimpin memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya dihadapan halangan, kesulitan dan kelelahan.

Hasil dari pengaruh ini, para pengikut merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan sebelumnya sehingga kinerjanya lebih menjadi baik. Oleh karena itu antara kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki hubungan yang erat dengan motivasi dan perbaikan kinerja pengikut.

Demikian juga sejalan dengan pendapat David (2002) mengatakan bahwa salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Pegawai yang motivasi kerjanya dan gaya kepemimpinan transformasional/ transaksional yang tinggi mempunyai efek pada peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu peran motivasi kerja adalah dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional/transaksional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang mendukung adanya pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah penelitian yang dilakukan oleh Yadi Haryadi (2003), dan Jhon D.Politis (2004),). Hasil penelitian Yadi Haryadi mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan komitmen kerja terhadap kinerja. Jhon D.Politis hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap *organisational work environments*. Dan penelitian yang dilakukan oleh Koh dkk. (1995) , Marselius Sampe Tondok dan Rita Andarika (2004) mengatakan ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan

## **7. Penelitian Terdahulu**

Sebagai bahan acuan dan pembandingan, ada beberapa hasil-hasil penelitian terdahulu (*review*) yang relevan dan dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **7.1 Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio (2003)**

Penelitian yang dilakukan oleh Bernard M. Bass dan Avolio (2003) dengan judul :*“Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) kontribusi atau peran yang terbesar atas pembentukan variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah *individualized consideration* sedangkan yang terendah adalah *Intellectual Stimulation* ; (2) kontribusi atau peran yang terbesar atas pembentukan variabel gaya kepemimpinan transaksional adalah *Management by Exception Passive* sedangkan yang terendah *Management by Exception Active*;

Persamaan dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional. Sedangkan perbedaannya adalah alat analisis yang digunakan yaitu SEM sedangkan pada penelitian ini adalah menggunakan *path analysis*, demikian pula adanya tambahan variabel, motivasi kinerja, dan pengukuran indikator kinerja.

## **7.2 Joong Ho Ahn (2005)**

Joong Ho Ahn, et al., (2005) dengan judul penelitian : “*The Effect of CIO’s Transformational Leadership on Empowerment and Leadership Performance : An Analysis Using Structural Equational Modeling*”. Hasil penelitian ini menunjukkan (1) kontribusi atau peran yang terbesar atas pembentukan variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah *idealized attributes/attributed charisma* sedangkan yang terendah *intellectual stimulation*; (2) gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan dan kinerja pemimpin.

Persamaannya pengukuran indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan perbedaannya (1) adanya tambahan variabel motivasi kerja dan kinerja (2) menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja. Juga pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap sikap kerja dan kinerja, dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja serta pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja (3) objek penelitian.

### **7.3 Thomas Stefanus Kaihatu & Wahyu Astjarjo Rini (2007)**

Thomas Stefanus Kaihatu & Wahyu Astjarjo Rini (2007) dengan judul penelitian : “Kepemimpinan Transformasional dan pengaruhnya terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran : Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya”. Variabel yang diteliti adalah kepemimpinan transformasional, kepuasan, kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi, perilaku ekstra, sedangkan alat analisis yang digunakan adalah *path analysis*.

Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan, kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi sedangkan pada perilaku ekstra berpengaruh negatif. Persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan perbedaannya adalah alat analisis yang digunakan (regresi linear ganda) dan variabel yang digunakan yaitu ada tambahan dimensi variabel kepemimpinan transaksional, motivasi kerja dan kinerja dan lokasi penelitian.

### **7.4 Irina Aurama (2006)**

Dengan judul Hubungan kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez faire* terhadap tingkat kepuasan kerja staf puskesmas di kabupaten Bekasi. Penelitian ini menggunakan analisis univariat dan bivariat dengan menggunakan uji *Chi Square* dan uji korelasi sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas kepala puskesmas menampilkan kepemimpinan transformasional yang

dikombinasikan dengan kepemimpinan transaksional. Ada hubungan yang bermakna antara dimensi *attributed charisma* dari kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja staf puskesmas, dan dimensi ini mampu meningkatkan kepuasan kerja staf puskesmas

Persamaannya adalah pengukuran dimensi variabel gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, Sedangkan perbedaannya adalah adanya tambahan variabel motivasi kerja dan kinerja dan analisis data (*path analysis*) serta objek penelitian.

#### **7.5 Iis Torisa Utami ( 2004 )**

Dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Trade Servistama Indonesia Tangerang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT Trade Servistama Indonesia. Variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan hasil penelitian diolah dengan menggunakan program SPSS versi 18. Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional secara langsung memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 54,2% dengan taraf signifikansi sebesar 0,002, selain itu hasil uji ANOVA diperoleh nilai F hitung sebesar 26,168 dengan tingkat signifikansi 0,000. Berdasarkan

hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Trade Servistama Indonesia.

Persamaannya dengan penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Perbedaannya adalah analisis datanya. Penelitian Lis Torima Usami menggunakan analisis SEM, pada penelitian ini dengan analisis *path analysis*, dan pada penelitian ini bertambah variabel yakni variabel gaya kepemimpinan transaksional, variabel motivasi kerja dan variabel kinerja.

#### **7.6 John D. Politis (2004)**

Penelitian yang dilakukan oleh John D. Politis (2004) yang berjudul: "*Transformational and Transactional Leadership Predictors of the Stimulant Determinants to Creativity in Organizational Work Environments*". Hasil temuan dalam penelitiannya bahwa kontribusi atau peran yang terbesar atas pembentukan variabel gaya kepemimpinan transaksional adalah imbalan kontingensi; (2) kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Determinants to Creativity in Organizational Work Environments*.

Persamaan penelitian ini adalah pengukuran indikator variabel gaya kepemimpinan transaksional dengan menggunakan dimensi dimensi yaitu: *contingent reward, active management by exception, and passive management by exception* serta peralatan analisis SEM. Perbedaannya

pengukuran indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional hanya menggunakan tiga dimensi indikator. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan lima dimensi variabel yaitu: *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration* serta adanya tambahan variabel motivasi kerja dan kinerja pegawai dan objek penelitian.

### **7.7 Yadi Haryadi (2003)**

Penelitian yang dilakukan oleh Yadi Haryadi (2003), dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Komitmen Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Persepsi Karyawan Bank BTN Jawa Timur)”. Penelitian ini bertujuan untuk : (1) mendeskripsikan variabel-variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, komitmen kerja karyawan serta kinerja karyawan Bank; (2) menganalisis ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap komitmen kerja karyawan (3) menganalisis ada tidaknya pengaruh secara langsung antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan komitmen kerja karyawan terhadap kinerja karyawan; (4) menganalisis ada tidaknya pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan komitmen kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

Dengan menggunakan analisis regresi dan analisis jalur, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara rata-rata dapat dikatakan pemimpin telah melaksanakan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan karyawan memiliki komitmen kerja dalam rangka memajukan perusahaan, hasil penilaian karyawan terhadap kepemimpinan atasan lebih cenderung pada pendekatan kepemimpinan transformasional dan terdapat pengaruh secara stimulan yang signifikan dari variabel-variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan komitmen kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian ini adalah variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan perbedaannya adalah: (1) menggunakan empat variabel yaitu variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, komitmen kerja karyawan dan kinerja, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu variabel kepemimpinan orientasi hubungan (transformasional), kepemimpinan orientasi tugas (transaksional) dan motivasi kerja serta kinerja pegawai; (2) alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi dan analisis jalur, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM); (3) Objek penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Lingkup Sekretariat Kota Kendari.

### **7.8 Andrian (2002)**

Penelitian Andrian (2002), dengan judul: “Hubungan Persepsi Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kinerja Karyawan Kantor Bank Indonesia (KBI) Pontianak”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja karyawan. Dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi *product moment*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara persepsi perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama dengan kinerja karyawan, terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi perilaku kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan atau pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaannya. Sedangkan perbedaan adalah: (1) indikator variabel kepemimpinan transformasional untuk digunakan, adalah *charisma*, *inspirasional*, stimulasi intelektual dan perhatian individual, sedangkan dalam penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional menggunakan lima indikator variabel yaitu: *attributed charisma*, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, and *individualized consideration*. Sedangkan variabel kepemimpinan transaksional menggunakan tiga indikator pengukuran yaitu: *contingent*

*reward, active management by exception, and passive management by exception.* (2) alat analisis yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah Regresi Linear berganda, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dan (3) objek penelitian adalah Karyawan Kantor Bank Indonesia (KBI) Pontianak, sedangkan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Lingkup Sekretariat Kota Kendari.

### **7.9 Sukotjo Muljo (2000)**

Sukotjo Muljo (2000), dengan judul penelitian: “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi perilaku Kepemimpinan di Dinas P dan K Kabupaten Situbondo)”. Fokus penelitiannya mengkaji perilaku kepemimpinan dengan tujuannya untuk mengidentifikasi perilaku dan semangat serta motivasi kerja dan pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan semangat kerja serta prestasi kerja. Penelitian ini menggunakan metode survey pemaparan dan analisis regresi linear berganda. Data diperoleh dari 94 responden dengan sistem pengambilan sampel acak bertingkat. Hasil penelitian (1). Perilaku kepemimpinan transaksional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (2) Perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh pada kinerja pegawai.

Persamaannya adalah variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan sedangkan perbedaannya adalah objek penelitian, pengukuran indikator gaya kepemimpinan dan peralatan analisis.

#### **7.10 Dormeyer (2003)**

Penelitian Dormeyer (2003), dengan judul: "*A study about leadership style and the organization a climate at the Swedish civil Aviation administration in malmo Sturup*" variabel yang digunakan adalah tipe kepemimpinan (*transformational, transactional, laissez, faire*) iklim organisasi. Sedangkan alat analisis yang digunakan yaitu analisis faktor. Hasil penelitian ini adalah Tipe kepemimpinan transaksional yang memiliki komponen *management by exception active* menunjukkan korelasi yang paling signifikan terhadap 4 iklim organisasi yang terdiri dari: *ideal support, liveness, playfulness, and conflict*). Persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional, sedangkan perbedaannya adalah alat analisis yang digunakan dan variabel yang diteliti.

#### **7.11 Marselius Sampe Tondok dan Rita Andarika (2004)**

Penelitian Marselius Sampe Tondok dan Rita Andarika (2004) dengan judul: "Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan (*The Correlation between Transactional-Transformational Leadership*

*Style Perception and Employees Job Satisfaction*)". Variabel yang digunakan adalah *perception, transactional, transformational, job satisfaction* sedangkan alat analisis yang digunakan SEM. Marselius Sampe Tondok dan Rita Andarika (2004) dengan judul: "Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Persamaan dengan penelitian ini adalah alat analisis yang digunakan dan variabel yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, sedangkan perbedaannya adalah tidak menggunakan variabel persepsi dan kepuasan kerja.

## **B. Kerangka Konsep**

Bersdasarkan kajian teoritis yang diuraikan, maka penelitian ini mengkaji empat variabel yakni variabel kepemimpinan transformasional (X1), variabel kepemimpinan transaksional (X2), variabel motivasi kerja (Y1), dan Variabel kinerja (Y2). Dalam penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe, Provinsi Sulawesi Tenggara.

**Variabel Pertama**, gaya kepemimpinan transformasional adalah merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan

keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggungjawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para pemimpin memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya di hadapan halangan, kesulitan dan kelelahan. Hasil dari pengaruh ini, para pengikut merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan sebelumnya sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang erat dengan perbaikan kinerja pengikut. Menurut konsep kepemimpinan transformasional bahwa pemimpin berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional di adopsi dari teori Bernard M Bass dan Bruce J, Avolio (2003), bahwa kepemimpinan transformasional diukur dengan lima dimensi, yaitu : dimensi attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

**Varibel Kedua**, kepemimpinan transaksional adalah suatu gaya kepemimpinan yang menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan

upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Dengan gaya transaksional, maka pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan (Bass dan B.J. Avolio, 2003).

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transaksional pengukurannya diadaptasi dari teori Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio (2003) yang diukur dengan tiga dimensi yaitu dimensi *Contingensi Reward*, dimensi *Active Manajemen By exception*, *Pasive Manajemen By exception*. Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*) terjadi apabila pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi Aktif (*Active Manajemen By exception*) terjadi jika pemimpin memantau agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Dan Manajemen dengan pengecualian / eksepsi pasif (*Pasive Manajemen By exception*). Pada manajemen eksepsi pasif, pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai.

**Variabel ketiga**, dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. Gibson, et. al., (1995), mengatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi kerja sebagai pendorong timbulnya semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang berpengaruh terhadap besar kecilnya prestasi yang diraih. Lebih jauh dijelaskan, bahwa dalam kehidupan sehari-hari seseorang selalu mengadakan berbagai aktivitas. Salah satu aktivitas tersebut diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh orang yang bersangkutan. Pinder, (1998) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Sejalan dengan teori-teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka dalam penulisan penelitian ini menggunakan teori motivasi yang dianggap relevan yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* yang dikemukakan oleh Mc. Clelland's (Sihotang, 2007:251) yang diukur dengan tiga dimensi yaitu: dimensi motif (*motif*), dimensi harapan (*expectancy*), dan dimensi insentif (*incentive*).

**Variabel keempat**, kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang secara konseptual dipengaruhi baik oleh motivasi kerja, maupun perilaku

kepemimpinan ( gaya transformasional dan transaksional ). Prawirosentono (1999: 2) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh aparat atau sekelompok aparat dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dalam konteks penelitian ini diukur dengan menggunakan 5 (lima) dimensi pengukuran kinerja yang direkomendasikan oleh Bernardin dan Russel (Ruky,2002:340 ) yakni (1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) ketepatan waktu, (4) kemandirian kerja ,(5) hubungan individual.

Untuk lebih jelasnya dimensi-dimensi yang diukur dari keempat variabel dalam penelitian ini adalah seperti yang terurai pada table 2.1

**Tabel 2.1 : Dimensi Yang Diukur Pada Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Kerja dan Variabel Kinerja**

Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Motivasi Kerja	Kinerja
1. Atribut karisma, 2. Pengaruh idealisme 3. Motivasi inspiratif, 4. Stimulasi intelektual 5. Pertimbangan individual Bernard M Bass dan Bruce J, Avolio (2003)	1. Imbalan kontingen, 2. Manajemen eksepsi aktif, 3. Manajemen eksepsi pasif Bernard M Bass dan Bruce J, Avolio (2003)	1. motif, 2. harapan, 3. insentif	1. Kualitas kerja, 2. Kuantitas kerja, 3. Ketepatan waktu, 4. Kemandirian Kerja 5. Hubungan individual Bernardin dan Russel (Ruky,2002 )

Sumber : Bernard M Bass dan Bruce J, Avolio (2003, McClelland's (Sihotang, 2007), Bernardin dan Russel (Ruky,2002)

Ke empat variabel ini yakni gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja dan kinerja berkaitan satu sama lain dan tidak bisa dipisahkan dalam sebuah organisasi pelayanan publik. Semakin baik perilaku pemimpin semakin baik pula motivasi kerja dan kinerja bawahan atau pegawai.

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek yang penting dalam pencapaian keberhasilan organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi pelayanan publik dimulai dari kualitas pelayanan yang ada dalam organisasi. Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik bukan hanya ditentukan oleh seberapa besar peran yang dilakukan oleh para staf atau bawahan pelaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsinya (tupoksi) sebagai pelayan secara langsung kepada masyarakat, tetapi juga ditentukan oleh organisasi itu sendiri termasuk aspek kepemimpinan yang ada di dalamnya.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi pelayanan publik sangat memegang peranan penting karena mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk berkeja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl (1998) bahwa fungsi kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi, dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelom-

pok bertujuan untuk membantu organisasi bergerak kearah pencapaian sasaran. Dengan demikian, inti kepemimpinan bukan pertama-tama terletak pada kedudukannya dalam organisasi, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Begitu pula Stoner (1996:161) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Defenisi Stoner sejalan dengan pendapat Keating (1986: 9), yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu proses atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karena gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Bambang Guritno, (2005) dan Tampubolon(2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan adalah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan. Sehubungan dengan ini oleh

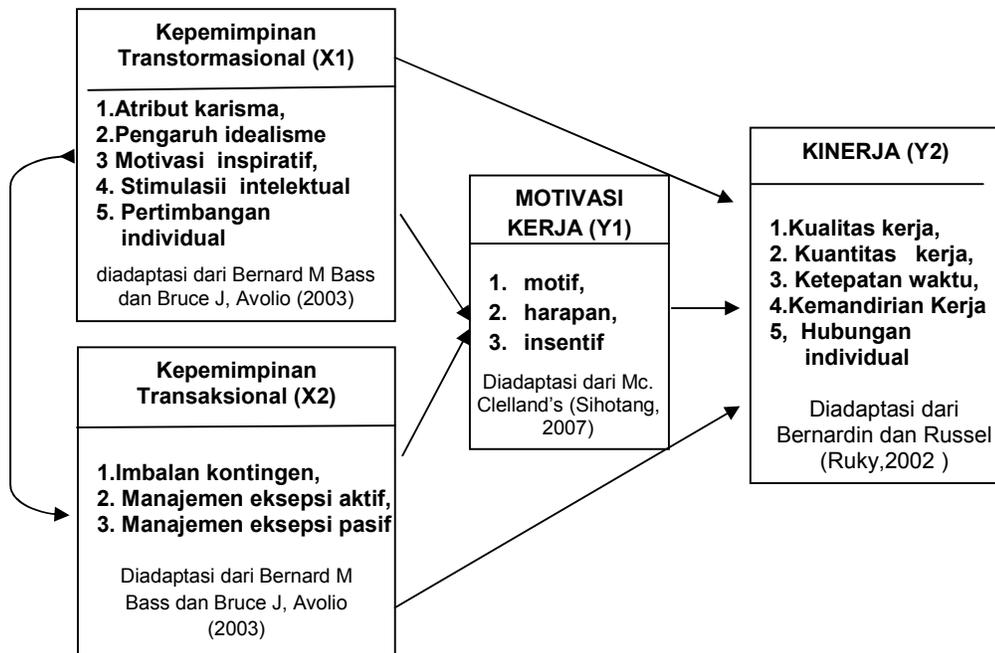
oleh Koh dkk. (1995) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja.

Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses gaya pemimpin untuk memotivasi karyawannya dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai yang lebih tinggi untuk mencapai visi dan misi organisasi yang merupakan dasar dalam membentuk kepercayaan karyawan dalam organisasi. Bass (1985), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang efektif antara pemimpin dengan para karyawannya. Yukl (2006) mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang memiliki kapabilitas kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat membangun kepercayaan karyawan kepada pemimpinnya.

Demikian juga pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi dijelaskan oleh Thomas (2003) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan bawahan.

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi, pengaruh antar variabel motivasi dengan kinerja adalah berpengaruh positif.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa keempat variabel adalah saling berpengaruh satu sama lainnya, sehingga alur pikir yang dibangun dalam penelitian ini adalah bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini adalah saling berpengaruh baik secara parsial maupun secara simultan. Untuk lebih jelasnya alur pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada skema di bawah ini, sebagai berikut :



### C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan dan kerangka pikir penelitian ini, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :