

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini penulis akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan menggunakan hasil penelitian yang relevan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Istilah manajemen berasal dari kata bahasa Inggris "*Manage*" yang memiliki arti mengelola/mengurus, mengendalikan, mengusahakan, dan juga memimpin. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu artinya manajemen memenuhi kriteria ilmu dan metode keilmuan yang menekankan kepada konsep-konsep, teori, prinsip dan teknik pengelolaan. Manajemen sebagai seni artinya kemampuan pengelolaan sesuatu itu merupakan seni menciptakan (kreatif). Hal ini merupakan keterampilan diri dari seseorang

dengan kata lain, penerapan ilmu bersifat seni. Oleh karena itu, manajemen adalah sesuatu yang sangat penting karena ia berkenaan dan berhubungan erat dengan perwujudan untuk mencapai tujuan. Sedangkan manajer artinya orang yang mengelola dan menangani suatu perusahaan.

Pengertian manajemen didefinisikan dengan beberapa cara, tergantung dari titik pandang, keyakinan, serta pengertian dari pembuat definisi. Secara umum pengertian manajemen adalah pengelolaan suatu pekerjaan yang memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja. Pengelolaan pekerjaan itu terdiri dari berbagai macam ragam, misalnya berupa pengelolaan industri, pemerintah, pendidikan, pelayanan, sosial, olah raga, kesehatan, keilmuan lain-lain. Oleh karena manajemen ada dalam setiap aspek kehidupan manusia dimana terbentuk suatu kerjasama dalam organisasi.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli mengenai pengertian manajemen sebagai berikut :

Pengertian manajemen yang dikemukakan oleh Mulya S.P Hasibuan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2014:2) bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Berbeda dengan pengertian manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry terjemahan Affifudin dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2014:5) mengemukakan bahwa manajemen adalah :

“Suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk

menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Sependapat G.R Terry, Firmansyah Hilman dan Syamsudin Acep juga mengemukakan pengertian manajemen dalam bukunya yang berjudul Organisasi dan Manajemen bisnis (2016:2) bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan serta pengawasan aktivitas-aktivitas suatu organisasi dalam rangka upaya mencapai suatu koordinasi sumber-sumber daya manusia dan sumber daya alam dalam hal mencapai sasaran secara efektif dan efisien”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.2 Fungsi – fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Prancis bernama Henry Farol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen yaitu merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengordinasi dan mengendalikan. Namun kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat fungsi.

George R. Terry, 1958 dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2014:10) mengemukakan empat fungsi dasar manajemen, yaitu

*Planning* (perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)

Penyusunan langkah-langkah yang akan ditempuh dalam mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Tugas pengorganisasian adalah mengharmoniskan kelompok orang yang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan seluruh kemampuan kesuatu arah tertentu. Dalam pengorganisasian kegiatan yang dilakukan yakni *staffing* (penempatan staf) dan pemanduan segala sumber daya organisasi. Dengan penempatan orang yang tepat dalam organisasi, maka kelangsungan aktivitas organisasi tersebut akan terjamin. Setelah menempatkan orang yang tepat untuk tugas tertentu, maka perlu juga mengkoordinasikan dan memandukan seluruh potensi SDM tersebut agar bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Actuating* (Pelaksanaan)

Menggerakkan berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. *Actuating* artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah

kepemimpinan. *Actuating* adalah pelaksanaan untuk bekeja. Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dari aktivitas tersebut, maka manajer mengambil tindakan-tindakannya ke arah itu seperti: *Leadership*, (Kepemimpinan), perintah, komunikasi dan *conseling* (nasehat).

#### 4. *Conrtolling* (Pengawasan)

Pengendalian adalah suatu kegiatan untuk memantau, membuktikan, dan memastikan seluruh kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, diperintahkan dan dikondisikan sebelumnya dapat berjalan sesuai target atau tujuan tertentu.

Berdasarkan fungsi manajemen yang dikemukakan oleh G.R Terry, penulis menyimpulkan manajemen dapat dilakukan dengan baik apabila bisa merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengatur sesuai proses pemanfaatan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang direncanakansesuai dengan perencanaan perusahaan.

### **2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Setiap perusahaan memiliki unsur-unsur membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. George R. Terry mengemukakan unsur-unsur manajemen dalam bukunya yang berjudul *Priciples of Management (2014)* sebagai berikut:

#### 1. *Human* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia maka tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

## 2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

## 3. *Materials* (Bahan)

Material terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

## 4. *Machines* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

## 5. *Methods* (Metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan dari sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat

meskipun metode yang digunakan baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.

#### 6. *Market* (Pasar)

Memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Berdasarkan unsur-unsur manajemen yang di kemukakan G.R Terry diatas, penulis menyimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen merupakan faktor mutlak yang harus ada pada setiap kegiatan manajemen dan dalam bentuk manajemen apapun, unsur tersebut yaitu manusia, uang, bahan, mesin, metode dan pasar. Karena jika unsur-unsur tersebut tidak ada dalam sebuah manajemen maka manajemen dalam perusahaan tidak akan berjalan seperti yang diharapkan.

#### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang

diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat khusus dalam organisasi perusahaan.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia atau sering disebut MSDM mengandung pengertian manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen mengandung pengertian secara sederhana sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya (orang lain) yang tersedia. Sumber daya manusia mempunyai pengertian sebagai berikut, Secara makro sumber daya manusia (*Human Resource*) merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat disuatu negara. Jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari satu negara atau daerah. Secara mikro, sumber daya manusia (*Human Resource*) merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya yang bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi. Pada hakikatnya SDM berupa manusia yang dipekerjakan disebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Perkembangan terbaru memandang pegawai bukan sebagai sumber daya belaka melainkan lebih berupa modal atau aset bagi



perusahaan atau organisasi. Karena itu kemudian muncul istilah baru di luar HR (*Human Resources*) yaitu HC (*Human Capital*). Disini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (dibandingkan dengan portofolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai *habibity*.

Untuk mengetahui secara jelas mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, maka penulis akan mengemukakan beberapa pendapat dari para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

AA. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (2013:2) bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Sependapat dengan Mangkunegara, Dessler juga mengemukakan *Manajemen sumber daya manusia* dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber daya Manusia Human Resources* (2015:3) bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”.

Sedangkan berbeda dengan pengertian *Manajemen Sumber Daya Manusia* yang dikemukakan oleh Firmansyah dan Syamsudin dalam bukunya yang berjudul *Organisasi dan Manajemen Bisnis* (2016:8) bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pemberdayagunaan sumberdaya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif”.

Dari beberapa definisi diatas maka penulis menyimpulkan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi karyawan serta memberdayakan sumber dalam organisasi untuk mengatur tenaga kerja agar efektif, efisien dan adil dalam membantu mencapai tujuan perusahaan dan dari definisi menurut para ahli diatas maka manajer perlu memahami fungsi sumber daya manusia untuk itu teori selanjutnya akan membahas mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia untuk mengelolah manusia seefektif mungkin, agar dapat memperoleh suatu kesatuan sumber daya manusia yang puas dan memuaskan. Dalam mengerjakan pekerjaan seharusnya perusahaan memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dalam menjalankan perusahaannya. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan pada diri SDM. Veithzal Rivai dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (2014:13) mengemukakan fungsi-fungsi Manajemen SDM yaitu :

1. Fungsi Manajerial

Berikut adalah fungsi manajerial dalam Manajemen SDM antara lain:

- a. Perencanaan (*Planing*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, hubungan kerja, integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu mewujudkan tujuan yang efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan maka diadakan perbaikan pengendalian karyawan yang meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

Berikut adalah fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia antara lain:

a. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Devrlopment*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*Compensasion*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil yang dimaksud adalah sesuai dengan prestasi kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan, Sedangkan layak diartikan memenuhi primer serta kepedomanan pada balas upah minimum pemerintah.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta hubungan baik, kerjasama yang baik serta saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi Manajemen SDM terbagi kedalam dua bagian yaitu: Pertama, fungsi manajerial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sedangkan yang kedua yaitu fungsi operasional terdiri dari pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian dan pemberhentian. Fungsi-fungsi yang ada bertujuan agar terlaksananya proram-program untuk mencapai tujuan yang optimal bagi perusahaan sehingga untuk mencapai tujuan tersebut sumber daya manusia yang ada dituntut untuk professional dalam menjalankan fungsi-fungsinya.

### **2.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dalam organisasi merupakan ciri atau pola dari pemimpin untuk menyampaikan pesan kepada bawahannya. Dalam organisasi gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seorang dalam suatu organisasi. Salah satu cara pemimpin untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya dapat dilihat pada perilaku atau kebiasaan pemimpin tersebut. Berikut definisi gaya kepemimpinan menurut Stoner dalam bukunya yang berjudul *Best for Teamwork: The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fabe* (2013:4, dalam pasolong) bahwa :

“Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerjaan”.

Sependapat dengan Stoner, Thoha juga mengemukakan gaya kepemimpinan dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Manajemen* (2013:37, dalam Pasolong), bahwa :

“Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain”.

Selain itu Ermaya Suradinata mengemukakan pendapat yang sama mengenai gaya kepemimpinan dalam bukunya yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan : Pendekatan Budaya Moral, dan Etika* (2013:7, dalam Pasolong), bahwa :

“Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu”.

Dari beberapa definisi tentang gaya kepemimpinan diatas penulis menyimpulkan bahwa, terdapat pola hubungan pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan pola perilaku untuk mengendalikan, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Maka untuk mendukung terciptanya pola hubungan perlu adanya gaya kepemimpinan yang dapat memberikan rangsangan pada bawahannya seperti motivasi dll, oleh karena itu teori yang akan dibahas selanjutnya yaitu tentang pengertian gaya kepemimpinan transformasional.

### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Secara leksikal istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya). Bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata *“To Transform”* yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Transformasi karenanya

mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah motif berprestasi menjadi prestasi riil. Paradigma ini mengidentifikasi bahwa pola mengubah sesuatu menjadi hal lain merupakan suatu pekerjaan atau garapan yang bersifat substantif dalam organisasi. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang sangat fundamental serta membawa organisasi pada keadaan yang kompetitif.

Jadi pada diri pemimpin transformasional terdapat hubungan konstruktif-kontribusi dengan bawahan, bahkan pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan ini dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahannya mengorbankan kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan meningkatkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik. Maka pada kerangka yang demikian, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral bukan didasarkan pada emosi, keserakahan kecemburuan atau kebencian. Sedangkan pada kerangka ini Veithzal Rivai memberikan batasan bahwa pemimpin transformasional merupakan pimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma. Berikut definisi kepemimpinan transformasional menurut para ahli :

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Manajemen* (2013:382), mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan transformational adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma”.

Hal senada dikemukakan oleh George dan Jones dalam bukunya yang berjudul *Essentials of Contemporary Management* (2013:356) bahwa:

*“Transformational leadership is leadership that inspires followers to trust the leader, perform behavior that contribute to the achievement of organizational goals, and perform at high levels”*. Pengertian tersebut bermakna, kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang menginspirasi pengikutnya untuk mempercayai pemimpin, melakukan perilaku yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan tampil di tingkat tinggi”.

Sependapat dengan George dan Jones, Bass juga mengemukakan kepemimpinan Transformasional dalam bukunya yang berjudul *Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional untuk berbagai visi* (2014:129, dalam Ancok), bahwa :

“Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikutnya dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka”.

Pimpinan tersebut mentransformasikan dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan. Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Dari beberapa definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Pimpinan tersebut mencoba



menimbulkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral bukan berdasarkan pada emosi, keserakahan, kecemburuan atau kebencian.

### **2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan Transformasional**

Fungsi seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada koordinasi tetapi mencakup segala bidang atau aspek yang ada dalam suatu wadah. Apabila pemimpin ini dapat menjalankan tanggung jawab yang besar dan motivasi para bawahan, maka pemimpin dapat dikatakan sebagai pimpinan yang berhasil dalam menghimpun suatu wadah. Adapun peran pemimpin tersebut yaitu seorang pemimpin biasa menjadi komunikator, mediator, dan integrator dalam organisasi yang dipimpinnya. Gambaran umum yang dihubungkan dengan fungsi pemimpin sebagai komunikator yakni suatu proses pemeliharaan hubungan yang baik kedalam maupun keluar oleh seorang pemimpin melalui komunikasi baik lisan maupun tulisan.

Kartono dan Kartono mengemukakan dalam bukunya yang berjudul *Pimpinan dan Kepemimpinan* (2014:93), fungsi dari kepemimpinan transformasional ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Senada dengan Olga Epitropika dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan organisasi* (2014:389, dalam Usman) mengemukakan fungsi kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.

- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang.
- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya dalam organisasi.
- d. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian dalam organisasi.
- e. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- f. Mengurangi stres para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

Dari beberapa pendapat di atas penulis menyimpulkan bahwa fungsi dari kepemimpinan transformasional adalah untuk memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja agar dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan untuk membantu organisasi bergerak ke arah pencapaian sasaran serta meningkatkan kesejahteraan karyawannya dalam jangka panjang.

### **2.1.3.3 Dimensi Dan Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seorang yang mengarahkan dan mengkoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah ide menjadi realia atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata.

Bass dalam bukunya yang berjudul Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional untuk berbagai Visi (2014:130, dalam Ancok) mengemukakan Dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” yaitu:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

2. Motivasi Inspitasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin harus bisa memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawan.

3. Stimulasi Intelek (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*)

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memerhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh karyawan.

Dari beberapa dimensi diatas Bass mengemukakan juga dalam bukunya yang berjudul Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional untuk berbagai visi (2014:130, dalam Ancok) indikator kepemimpinan transformasional yang terdiri dari :

1. Dimensi Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) terdiri dari tiga faktor indikator yaitu:
  - a. Rasa Hormat dari karyawan
  - b. Kepercayaan pada pemimpin
  - c. Dapat menjadi panutan
2. Dimensi Motivasi inspirasi (*Intellectual Motivatio*) yang terdiri dari dua indikator yaitu:
  - a. Pemimpin sebagai motivator
  - b. Penetapan target yang jelas
3. Dimensi Simultan Intelek (*Intellectual Stimulation*) yang terdiri dari dua indikator yaitu :
  - a. Merangsang ide kreatif
  - b. Problem solver
4. Dimensi Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*) yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
  - a. Memperhatikan pengembangan karir karyawan
  - b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik.
  - c. Memiliki hubungan yang baik dengan karyawan.

#### **2.1.4 Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan karyawan menjadi suatu hal yang penting untuk mempunyai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia. Pemberdayaan oleh perusahaan digunakan sebagai sarana untuk memperkuat kapabilitas dan komitmen dari Karyawan oleh karena itu akan cukup menguntungkan bagi manager untuk memberdaya karyawannya.

#### 2.1.4.1 Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan merupakan pengembangan mentalitas (Mampu berkarya) yang positif dalam diri karyawan. Mentalitas (Mampu berkarya) ini tumbuh dari keyakinan diri para karyawan akan kemampuannya untuk berkarya pada pekerjaannya. Berikut adalah beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli mengenai pemberdayaan karyawan sebagai berikut:

Gibson dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Pemberdayaan* (2013:11 dalam wididi Sunaryo) mengemukakan bahwa:

“Pemberdayaan karyawan adalah pemberian kesempatan dan dorongan kepada para karyawan untuk mendayagunakan bakat, keterampilan-keterampilan, sumberdaya-sumberdaya dan pengalaman pengalaman mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu”.

Sependapat dengan Gibson, Cook dan Steven juga mengemukakan pengertian pemberdayaan yang dialih bahasakan oleh Sedarmayanti dalam buku yang berjudul *Perfect Empowerment, Pemberdayaan yang Tepat* (2013:80) bahwa:

“Pemberdayaan (*Empowerment*) adalah pelimpahan wewenang yang akan memberikan filosofi praktis serta sarana perubahan untuk membantu memperbaiki, baik kepada kepuasan pelanggan maupun karyawan dan demikian juga dapat membantu memperbaiki keefektifan organisasi”.

Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Khan dalam bukunya yang berjudul *You Are A Leader! Menjadi Pemimpin dengan memanfaatkan Potensi Terbesar yang Anda Miliki* dialih bahasakan oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2014:183) menjelaskan bahwa :

“Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen”

Berdasarkan pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa, pemberdayaan karyawan merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi

bawahan dan juga sebagai bentuk pemberian kesempatan dan wewenang untuk membantu memperbaiki keefektifan organisasi guna membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus mendelegasikan wewenangnya. Karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku efektif.

#### **2.1.4.2 Klasifikasi Pemberdayaan Karyawan**

Para peneliti telah membedakan beberapa perspektif pada pemberdayaan, yaitu aspek psikologis internal dan sosial situasional:

##### **1. Aspek Psikologis Internal**

Aspek psikologis internal termasuk adanya kontrol, kompetensi, tanggung jawab, partisipasi dan orientasi masa depan. Aspek ini mempertimbangkan pemberdayaan sebagai kumpulan keadaan pengalaman psikologis atau kognisi. Disini lebih mengarah pada kondisi internal karyawan perusahaan.

Aspek psikologis internal terdiri dari level makro dan mikro sebagai berikut:

##### **a. Level makro terdiri dari 3 hal :**

1. Motivasi
2. Pembelajaran
3. Stres

Pemberdayaan yang didesain dengan baik dapat menolong menurunkan stres.

##### **b. Level Mikro terdiri dari :**

1. Kebermaknaan

Kebermaknaan menaruh perhatian pada nilai tugas dalam kaitannya

dengan sistem nilai individu. Karyawan percaya bahwa apa yang mereka lakukan adalah penting terhadap kesuksesan organisasi dan mereka sendiri. Karyawan yang berdaya peduli dengan pekerjaan mereka dan percaya bahwa apa yang mereka kerjakan adalah penting. Intinya adalah tentang kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya.

## 2. Dampak / Pengaruh

Dampak menunjukkan tingkat dimana pegawai merasa bahwa perilaku mereka mampu membuat perbedaan. Mereka percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi tim atau unit kerja mereka dan pemimpin akan mendengarkan ide mereka. Karyawan yang berdaya melihat diri mereka sendiri sebagai partisipan yang aktif dalam organisasi, keputusan dan tindakan mereka mempunyai pengaruh. Intinya yaitu pegawai merasa pekerjaan mereka memberikan dampak kepada organisasi mereka.

## 3. Kompetensi

Kompetensi merujuk pada kepercayaan bahwa Karyawan mampu mengerjakan sesuatu dengan baik. Mereka tahu apa yang mereka kerjakan dan percaya bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan mereka. Karyawan yang berdaya percaya dengan kemampuan mereka untuk bekerja dengan baik dan mempunyai kapasitas tumbuh dengan tantangan baru. Poinnya yaitu keyakinan yang dirasakan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

## 4. Pilihan / Penentuan nasib diri

Pilihan melibatkan tanggung jawab karyawan terhadap tindakannya. Penentuan nasib diri yaitu otonomi yang dirasakan pegawai pada

pekerjaannya. Karyawan yang berdaya merasa bahwa mereka mempunyai kebebasan, kemandirian dan keleluasaan pada aktivitas kerja mereka. Ringkasannya, karyawan dapat membuat pilihan mengenai apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka melakukan dan kapan mereka menyelesaikan pekerjaannya.

## 2. Aspek Sosial Situasional

Aspek sosial situasional termasuk adanya kontrol atas sumber daya, keterampilan interpersonal, kerja, keterampilan organisasi dan kemampuan membaur dengan lingkungan kerja. Pendekatan sosial situasional berargumen bahwa pemberdayaan adalah praktek yang melibatkan pendelegasian kebebasan dan tanggung jawab kepada karyawan, menekankan pada desain dan karakteristik pekerjaan. Disini yang dituju pemberdayaan adalah kondisi eksternal karyawan.

Berdasarkan klasifikasi diatas penulis menyimpulkan bahwa klasifikasi pemberdayaan karyawan terbagi menjadi dua yaitu, yang pertama aspek psikologis internal yang terdiri dari level makro seperti motivasi, pembelajaran, dan stress serta level mikro yang terdiri dari kebermaknaan, dampak, kompetensi dan penentuan nasib diri. Yang kedua aspek sosial situasional seperti kontrol atas sumber daya, keterampilan interpersonal, kerja, keterampilan organisasi dan kemampuan membaur dengan lingkungan kerja.

### **2.1.4.3 Komponen Pemberdayaan Karyawan**

Berikut adalah Komponen pemberdayaan karyawan yang bisa ditetapkan untuk meningkatkan strategi pemberdayaan karyawan dalam sebuah perusahaan yaitu sebagai berikut :

#### 1. Perencanaa Sumber Daya Manusia



Yaitu memperkirakan kebutuhan bisnis dimasa yang akan datang serta memutuskan jumlah dan tipe karyawan yang diperlukan.

## 2. Rencana Pemberdayaan

Yaitu mempersiapkan rencana untuk mendapatkan pegawai dari dalam organisasi dan program pelatihan untuk membantu karyawan mempelajari keterampilan baru.

## 3. Strategi Retensi

Yaitu mempersiapkan rencana untuk mempertahankan karyawan yang diperlukan organisasi.

## 4. Staregi Fleksibilitas

Yaitu merencanakan untuk meningkatkan fleksibilitas dalam penggunaan sumber daya manusia, sehingga memungkinkan organisasi memanfaatkan karyawan dengan sangat baik dan beradaptasi dengan situasi yang berubah secara cepat.

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan adalah salah satu unsur penting dalam sebuah bisnis, jika karyawan dilibatkan dalam berbagai pemecahan masalah dan pengambilan keputusan maka mutu dari bisnis tersebut terjamin. Komponen pemberdayaan karyawan terdiri dari empat poin yaitu perencanaan sumber daya manusia, rencana pemberdayaan, strategi retensi dan strategi fleksibilitas.

### **2.1.4.4 Proses Pemberdayaan Karyawan**

Didalam memperdayakan karyawan, perlu ada perencanaan yang matang dan langkah-langkah tertentu agar pemberdayaan tersebut sungguh-sungguh berdampak dan membawa perubahan pada karyawan organisasi. Didalam

memperdayakan karyawan, hal ini perlu dilakukan adalah dengan cara mengingatkan karyawan pada tujuan, misi dan nilai-nilai utama yang merupakan kunci paling penting untuk membangun keselarasan dan komitmen dalam organisasi. Pemberdayaan juga membutuhkan budaya orientasi pembelajaran, dimana pembelajaran pegawai didorong dan kesalahan yang beralasan dipandang sebagai bagian alami dari proses pembelajaran. Dengan menolong karyawan agar mereka merasa lebih dijamin kapabilitasnya untuk bekerja dengan baik dan dengan menambah hubungan antara usaha dan kinerja pemberdayaan dapat membawa kepada budaya kontribusi.

Pemberdayaan harus tertanam dalam nilai-nilai budaya organisasi yang dioperasionalisasikan melalui partisipasi, inovasi, akses informasi dan akuntabilitas. Pegawai dapat diperdayakan dengan menambah tanggung jawab atau keterampilan yang terkait dengan pekerjaan yang penting. Memberdayakan karyawan juga dengan memberikan mereka kekuatan untuk membuat keputusan atau memberikan otoritas dan otonomi. Pegawai juga diberdayakan dengan cara mengembangkan rasa efikasi diri mereka yaitu kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu membawa kepada hasil seperti yang diharapkan agar pemberdayaan berhasil, organisasi dan para pemimpinnya harus mengembangkan keterampilan karyawan agar bisa mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka.

Cynthiya D. Scott dan Dennis T. Jaffe dalam bukunya yang berjudul *Pemberdayaan Menggali dan Meningkatkan Potensi Karyawan Anda*, menekankan bahwa pemberdayaan yang sesungguhnya mencakup perubahan dalam :

1. Pola Pikir

Karyawan menggunakan pendekatan tanggung jawab dan manajemen diri terhadap kerja mereka.

## 2. Hubungan

Hubungan tim sangatlah penting dan mencakup samangat saling tergantung dan kerjasama, komunikasi yang efektif, baik memberi maupun menerima masukan dan fokus pada proses dan bobotnya. Membangun kepercayaan sesuai dengan prinsip pemberdayaan juga penting, karena kepercayaan adalah sebuah keharusan bagi organisasi masa kini yang terbuka, yang melakukan pemberdayaan dan yang berada di pasar yang sangat kompetitif.

## 3. Struktur Organisasi

Kebijakan, praktik dan insentif yang ditetapkan sesuai dengan nilai pemberdayaan.

Perubahan tersebut adalah perubahan yang melibatkan pergeseran paradigma orientasi radikal pada cara pandang karyawan terhadap diri mereka sendiri dan pekerjaannya.

### **2.1.4.5 Manfaat Pemberdayaan Karyawan**

Beberapa manfaat yang bisa didapatkan dari pemberdayaan karyawan yaitu :

1. Pegawai yang Berdaya
  - a. Mampu memotivasi dirinya sendiri
  - b. Menunjukkan inisiatif yang lebih dan ketekunan dalam mengejar tujuan organisasi.
  - c. Produktif dan menghasilkan pelayanan konsumen yang baik.
  - d. Mengambil tanggung jawab untuk bertindak
  - e. Memerlukan pengawasan yang sedikit karena mempunyai kompetensi untuk melakukan pekerjaannya.

2. Organisasi yang pegawainya berdaya :
  - a. Lebih fleksibel dan responsif
  - b. Keputusan penting dapat dibuat disemua level organisasi
  - c. Tingkat kepercayaan, produksi, kualitas pelayanan dan efisiensi naik.
  - d. Hasil organisasionalnya positif
  - e. Mencapai kemajuan
  - f. Sukses didalam ekonomi baru berbasis pengetahuan.

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bawa manfaat pemberdayaan karyawan dapat memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan. Manfaat tersebut dapat dirasakan oleh pegawai secara langsung seperti dapat memotivasi dirinya sendiri dan lebih produktif serta menghasilkan pelayanan konsumen yang baik sedangkan manfaat yang dirasakan oleh organisasi yaitu mencapai kemajuan, lebih fleksibel dan responsif.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan karyawan dirasakan sangat perlu selain untuk memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada karyawa, tentunya juga sebagai upaya mendorong para karyawan untuk berusaha mengembangkan dirinya terutama kualitas dalam rangka mencapai kapasitas kerja organisasi.

Berikut adalah dimensi dan indikator pemberdayaan karyawan yang dikemukakan oleh Khan dalam Suwanto dan Priansa dalam bukunya yang berjudul *You Are A Leader! Menjadi Pemimpin dengan memanfaatkan Potensi Terbesar yang Anda Miliki* (2014:182) sebagai berikut :

1. Kepercayaan

Membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan.

## 2. Kewenangan

Memberikan kewenangan kepada karyawan untuk bertanggung jawab dalam membuat keputusan sehingga dapat menimbulkan rasa percaya dari karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya.

## 3. Tanggung jawab

Pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan oleh pimpinannya.

Dari ketiga dimensi menurut Khan dalam Suwanto dan Priansa (2014:182) maka indikator pemberdayaan karyawan adalah:

1. Dimensi Kepercayaan terdiri dari tiga Indikator yaitu :
  - a. Pemberian kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
  - b. Pemberian motivasi untuk kemajuan karyawan.
  - c. Pemberian Impact (Dampak) untuk karyawan.
2. Dimensi kewenangan terdiri dari empat Indikator yaitu :
  - a. Pemberian wewenang / kekuasaan.
  - b. Pemberian arah / petunjuk
  - c. Pemberian kontrol keputusan
  - d. Pemberian wadah untuk mengekspresikan ide dan keluhan karyawan
3. Dimensi tanggung jawab terdiri dari tiga indikator yaitu :
  - a. Pengabdian pada perusahaan.
  - b. Bersedia menerima resiko dalam pekerjaan
  - c. Pencapaian target karyawan yang telah ditetapkan perusahaan

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui apakah suatu perusahaan dalam menjalankan operasinya sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan sesuai dengan tujuannya adalah dengan mengetahui kinerja dari perusahaan tersebut, karena kinerja merupakan cerminan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mengelola karyawannya, serta sebagai gambaran pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Dibawah ini merupakan pengertian dari kinerja karyawan yang diungkapkan menurut para ahli sebagai berikut :

Robbins mengemukakan dalam bukunya yang berjudul *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi* (2013:198, dalam Pasolong), bahwa :

“Kinerja karyawan adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Sependapat dengan Robbins, Moehariono juga mengemukakan mengenai kinerja karyawan dalam bukunya yang berjudul *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (2014:95) bahwa :

“Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Moehariono, Mangkunegara juga mengemukakan kinerja karyawan dalam bukunya yang berjudul *Evaluasi Kinerja*

Sumber Daya Manusia (2014:9) bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”

Berdasarkan pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang diiringi dengan proses belajar dan berlatih dengan maksimal. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Terdapat beragam faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan hal ini penting untuk diketahui oleh pemimpin agar pemimpin dapat melakukan evaluasi dalam perusahaannya. Salah satu yang mengungkapkan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah Amstrong dan Baron dalam Sedarmayanti (2013:223) antara lain:

1. Faktor Pribadi atau *Personal Factors*

Ditunjukkan tingkat keterampilan, kompensasi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.

2. Faktor Kepemimpinan atau *Leadership Factors*

Ditentukan kualitas dorongan bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

3. Faktor kelompok atau *Team Factors*

Ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan satu kerja.

4. Faktor Sistem atau *System Factor*

Ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi

#### 5. Faktor situasional atau *Contextual / Situational Factors*

Ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan external.

Sedangkan menurut Keith Davis (Mangkunegara, 2013:67-68) yang menyatakan bahwa kemampuan dan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Human performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Faktor kemampuan secara psikolog terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*). Artinya, pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Selanjutnya Faktor Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*Situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi) artinya seorang karyawan harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, agar mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### **2.1.5.3 Pengukuran Kinerja Karyawan**

Mengukur kinerja karyawan adalah merupakan dasar dari proses penilaian kinerja dan manajemen secara keseluruhan. Pengukuran kinerja yang akurat dan



efisien tidak hanya dalam bentuk tinjauan kinerja, tetapi juga memberikan kesempatan untuk menilai dan mengukur potensi karyawan.

Dalam rangka mengukur kinerja karyawan, bentuk input yang berbeda dapat kita gunakan untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber seperti rekan, pelanggan, vendor dan karyawan itu sendiri. Semua perspektif yang diterima harus dikombinasikan dengan cara yang tepat untuk mendapatkan gambaran lengkap kinerja karyawan secara keseluruhan. Hal lain yang juga dilakukan oleh atasan dengan melakukan observasi menggunakan pihak independen. Berikut beberapa tips untuk mengukur kinerja karyawan dalam suatu perusahaan antara lain :

- a. Mendefinisikan secara jelas mengenai peran tugas dan tanggung jawab mereka.
- b. Tekankan kepada mereka tentang hasil atau target yang harus dicapai oleh perusahaan.
- c. Fokuskan pada prestasi dan bukan pada aktivitas.
- d. Buatlah data base yang mencatat keterampilan pengetahuan, kompetensi dan perilaku karyawan yang telah membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.
- e. Kumpulkan dan olah data masukan tentang kinerja karyawan dari berbagai sumber termasuk hasil observasi pihak independen.
- f. Melakukan pengukuran dan mempertimbangkan faktor finansial seperti laba atas investasi pangsa pasar, termasuk didalamnya laba yang dihasilkan oleh kinerja tim.

Berdasarkan penjelasan diatas penulis menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses dari penilaian kinerja dan manajemen secara

keseluruhan. Pengukuran tersebut dapat dilakukan dengan mendefinisikan tugas secara jelas, fokus pada prestasi, mengumpulkan dan memasukkan tentang kinerja karyawan dari berbagai sumber termasuk hasil observasi pihak independen tekankan target yang harus dicapai, melakukan pengukuran dan mempertimbangkan faktor finansial seperti laba dan investasi pangsa pasar.

#### **2.1.5.4 Penilaian Kinerja Karyawan**

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas serta merancang bangun kesuksesan bagi setiap karyawan. Berkaitan dengan hal tersebut, Bernardin & Russel (dalam Ruky, 2015:135) menyatakan bahwa: “Perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelolakan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan”. Penilaian kinerja karyawan dilakukan setahun sekali untuk melihat kualitas karyawan demi membangun perusahaan. Yang menjadi fokus adalah mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah memiliki kinerja yang sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, masyarakat dan organisasi memperoleh manfaat.

Menilai kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja karyawan, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan karyawan dalam bekerja. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan apakah kinerja meningkat atau menurun, maka perusahaan harus

melakukan penilaian kinerja kepada karyawannya yang dilakukan secara berkala. Kegiatan penilaian kinerja adalah proses dimana perusahaan mengevaluasi atau menilai kemampuan karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang diberikan.

Dalam penerapannya, penilaian kinerja memiliki berbagai tahapan yang harus dilakukan. Hal tersebut dikarenakan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang kontinyu dan tidak bersifat temporer. Dalam mencapai kinerja karyawan yang bagus, harus ada komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawannya sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaan. Adapun proses penilaian kinerja terhadap karyawan diantaranya yaitu :

1. Analisis Pekerjaan

Proses ini bisa dimulai dari analisis jabatan/posisi. Dengan mengetahui posisi-posisi karyawannya maka akan lebih mudah menjabarkan jenis pekerjaannya.

2. Standar Kinerja

Penentuan standar kinerja digunakan untuk mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang sudah ditetapkan. Melalui perbandingan ini maka dapat diidentifikasi apakah kinerja karyawan sudah sesuai dengan target yang diinginkan atau tidak. Dalam hal ini standar kinerja harus ditulis secara spesifik dan mudah dipahami, realistis dan terukur.

3. Sistem Penilaian Kinerja

Secara umum terdapat empat metode penilaian kinerja karyawan. Pertama yaitu *Behavior Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasarkan tingkah laku. Kedua, *Personel / Performer Appraisal System* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas ciri dan sifat individu. Yang ketiga, *Result Oriented Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasarkan hasil kinerja dan yang ke

empat adalah *Contingency Appraisal System* atau penilaian kinerja atas dasar kombinasi beberapa unsur : Ciri, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja.

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan evaluasi sebagai usaha dalam menentukan berhasil tidaknya pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya.

#### **2.1.5.5 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian kinerja ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekayaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Berikut adalah tujuan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Rivai dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (2013:342) yaitu :

1. Melakukan peninjauan ulang terhadap kinerja karyawan di masa lalu.
2. Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai suatu pekerjaan.
3. Mengidentifikasi kemampuan organisasi.
4. Menganalisa kemampuan karyawan secara individual.
5. Menyusun sasaran dimasa mendatang.
6. Melihat prestasi kinerja karyawan secara realistik.
7. Mendapatkan keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan dalam perusahaan.
8. Mendapatkan data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
9. Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.

10. Membuat kerangka berpikir dan standar dalam pelaksanaan peninjauan yang dilakukan secara berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.
11. Memungkinkan manajemen dalam perusahaan melakukan negosiasi secara rasional dan objektif dengan serikat pekerja maupun secara langsung dengan karyawan.
12. Menjadi acuan organisasi dalam mempromosikan, memutasi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan.
13. Memperjelas tugas utama, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab serta satuan kerja di dalam organisasi. Hal ini jika dilaksanakan sesuai dengan aturan dan berjalan baik akan memberikan manfaat bagi organisasi khususnya untuk menghindari overlapping pada pemberian tugas / program/ kegiatan dalam perusahaan.
14. Mengidentifikasi pelatihan apa yang diperlukan oleh karyawan.
15. Meminimalisir keluhan karyawan yang berakibat banyaknya karyawan yang resign. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan maka karyawan akan merasa diperhatikan dan di hargai dalam setiap kinerjanya.

#### **2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi mempunyai pengertian suatu batasan yang menginsolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan Indikator yang penulis gunakan untuk mengukur variabel kinerja pada penelitian ini mengadaptasi dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2014:67) sebagai berikut:

1. Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

## 2. Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

## 3. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Jalin kerja sama
- b. Kekompakan

## 4. Dimensi Tanggung Jawab

Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu sebagai berikut:

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

## 5. Dimensi Inisiatif

Dimensi Inisiatif diukur dengan menggunakan suatu indikator yaitu kemampuan.

### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembanding dan

gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis disajikan dalam bentuk tabel 2.1 sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Penulis**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Widiartanto & Wiwiek Harwiki "Impact of Transformational Leadership on Employees Performance in Export-based Small Medium Enterprise".  International Journal of Human Resource Studies 2015, Vo. 7, No.6	Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja karyawan	Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional  Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan	Tempat atau objek penelitian berbeda Kota penelitian peneliti tidak sama dengan kota penelitian penulis
2	Tareq Ghaleb Abu Orabi "The Impact of transformasional Leadership Style on Organizational Performance : Evidence From Jordan  Internatopnal Journal of Human Resource Studies 2016, Vol.6, No.2	Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi 81,6%	Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional  Variabel dependen yang digunakan peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan	Tempat atau objek penelitian berbeda.  Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama.
	Fatma Nasser Al-Harthy, Prof, Nor' Aini Yosof.	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan	Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional .	Tempat atau objek penelitian peneliti dan penulis berbeda.

Lanjutan Tabel Hal 62

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Job Performance: the Mediating Effect of Training.  International Journal of Science and Research (IJSR) Vol. 5 Issue 6, June 2016	transformatif terhadap kinerja pekerja.	Variabel Dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan.	Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama.  Peneliti tidak menggunakan mediasi pengaruh pelatihan.
4	Dikki Mulvi (2015)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan pada The Palais Dago Hotel.	Dalam penelitian ini diperoleh bahwa variable Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 69,5%	Variabel Independen yang digunakan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformatif  Variabel dependen yang digunakan peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan	Tempat penelitian peneliti dengan penulis berbeda  Metode analisis berbeda dengan penulis..
5	Bakri Sukiswo (2015)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Travellers Suites Medan	Dalam penelitian ini diperoleh bahwa variabel kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada hotel Travellers Suites medan	Variabel Independen dan dependen yang digunakan penulis dengan peneliti sama yaitu kepemimpinan transformatif dan Kinerja Karyawan  Pengujian instrumen penelitian sama dengan penulis yaitu dengan uji validitas dan uji reliabilitas.	Tempat penelitian berbeda antara penulis dan peneliti.  Dalam penelitian bakri tidak membahas variabel pemberdayaan.  Kota tempat penelitian berbeda dengan penulis  Jumlah responden berbeda dengan penulis
6	Reza Ari Setiawan (2017)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Dalam penelitian ini diperoleh bahwa terdapat	Variabel Independen yang digunakan oleh	Peneliti tidak membahas tentang variabel



Lanjutan Tabel Hal 63

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan Hotel Milenia Cileunyi Bandung</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.3, No.1 Maret 2017)</p>	<p>Pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan</p>	<p>sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional.</p> <p>Variabel Dependen yang digunakan oleh penulis dan peneliti sama yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Gaya kepemimpinan Transaksional</p> <p>Tempat atau objek penelitian penulis dengan objek penelitian peneliti berbeda.</p> <p>Jumlah responden peneliti dan penulis berbeda</p>
7	<p>Alvin Arifin (2014)</p> <p>Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi terhadap Kinerja Kartawan (Studi pada Karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal)</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh bahwa pemberdayaan dan motivasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan</p>	<p>Salah satu variabel independen yang digunakan oleh peneliti sama dengan yang digunakan penulis yaitu pemberdayaan karyawan.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Penulis tidak meneliti mengenai variabel motivasi</p> <p>Kota penelitian peneliti tidak sama dengan kota penelitian penulis.</p> <p>Tempat atau objek yang digunakan peneliti berbeda dengan tempat yang digunakan penulis.</p>
8.	<p>Hartini Herawati (Vol.4 No:1 Tahun 2015)</p> <p>Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Amaris Makasar</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan sebesar 17,3%</p>	<p>Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu Pemberdayaan Karyawan.</p> <p>Variabel dependen yang digunakan penulis dengan peneliti sama yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Tempat atau objek penelitian peneliti dan penulis berbeda</p> <p>Kota penelitian peneliti dan kota penelitian penulis berbeda.</p> <p>Jumlah responden berbeda dengan peneliti</p>

Lanjutan Tabel Hal 64

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	Nursaila Rosi (2017) Pengaruh pemberdayaan pegawai dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Fabu Hotel Bandung	Dalam penelitian ini dikemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan pegawai dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.	Salah satu variabel Independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu pemberdayaan karyawan.  Variabel dependen yang penulis dan peneliti gunakan sama yaitu kinerja karyawan  Metode analisis yang digunakan sama dengan penulis.	Penulis tidak membahas mengenai disiplin kerja  Tempat atau objek penelitian berbeda  Jumlah responden berbeda dengan jumlah responden penulis.
10	I Gede Adnyana (2016) Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Nitya Hotel, Kuta Bali	Dalam penelitian ini dikemukakan bahwa pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b	Salah satu variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu pengaruh pemberdayaan karyawan.  Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan	Penulis Tidak membahas tentang kepuasan Kerja Karyawan .  Tempat atau objek penelitian peneliti berbeda dengan objek penelitian penulis.  Kota penelitian peneliti tidak sama dengan kota penelitian penulis.

Sumber : Data diolah peneliti (2018)

Berdasarkan tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabel, penggunaan dimensi dan pengukuran indikatornya sama serta teori-teori yang digunakan memiliki kesamaan dengan penelitian penulis. Namun terdapat perbedaan pada variabel dan indikator-indikator penelitian yang disesuaikan dengan objek penelitian penulis.

Penelitian terdahulu diatas menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian yang mempunyai salah satu variabel yang sama dengan variabel yang digunakan oleh peneliti. Sebagai referensi penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti, seperti pada salah satu variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional yang hasilnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Dengan terdapat beberapa variabel yang mempunyai kesamaan pada penelitian terdahulu diatas sehingga peneliti mempunyai acuan agar dapat memperkuat hipotesis yang hendak peneliti ajukan.

Penelitian yang peneliti lakukan ini adalah pengembangan dari penelitian yang pernah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu. Selain variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan yang ada di dalam penelitian terdahulu diatas peneliti menambahkan variable Pemberdayaan Karyawan .

Diduga pemberdayaan karyawan juga menjadi salah satu penyebab menurunnya kinerja karyawan, agar dapat mengetahui kebenaran tersebut maka peneliti melakukan penelitian mengenai pemberdayaan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang di timbulkan oleh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan di Hotel California Bandung.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu memiliki acuan dalam penelitian, guna memperkuat hipotesis yang diajukan penulis. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia menduduki peran penting dalam kehidupan maupun kemajuan suatu perusahaan karena tercapainya tujuan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan dapat diraih dengan meningkatkan kerjasama dan saling koordinasi.

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Semangat kerja karyawan akan muncul apabila adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan karyawan, agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya itu, tercapainya sebuah tujuan dan sasaran organisasi akan terlihat dari seberapa baik kinerja yang terdapat dalam sebuah organisasi. Untuk itulah, suatu organisasi dituntut agar memiliki seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan karyawan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dalam bekerja demi tercapainya tujuan bersama sehingga kinerja yang diberikan oleh karyawan baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Widiartanto & Wiwiek Harwiki (2015), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan begitu pula Tareq Ghareb Abu Orabi (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Fatma Nasser Al Hartly & Prof,

Nor' Amini Yosof (2016) juga menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dikki Mulvi (2015) juga menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pemimpin dapat mempengaruhi bawahan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan demi pencapaian target organisasi. Selain itu, Lasri Bakri Sukiswo (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

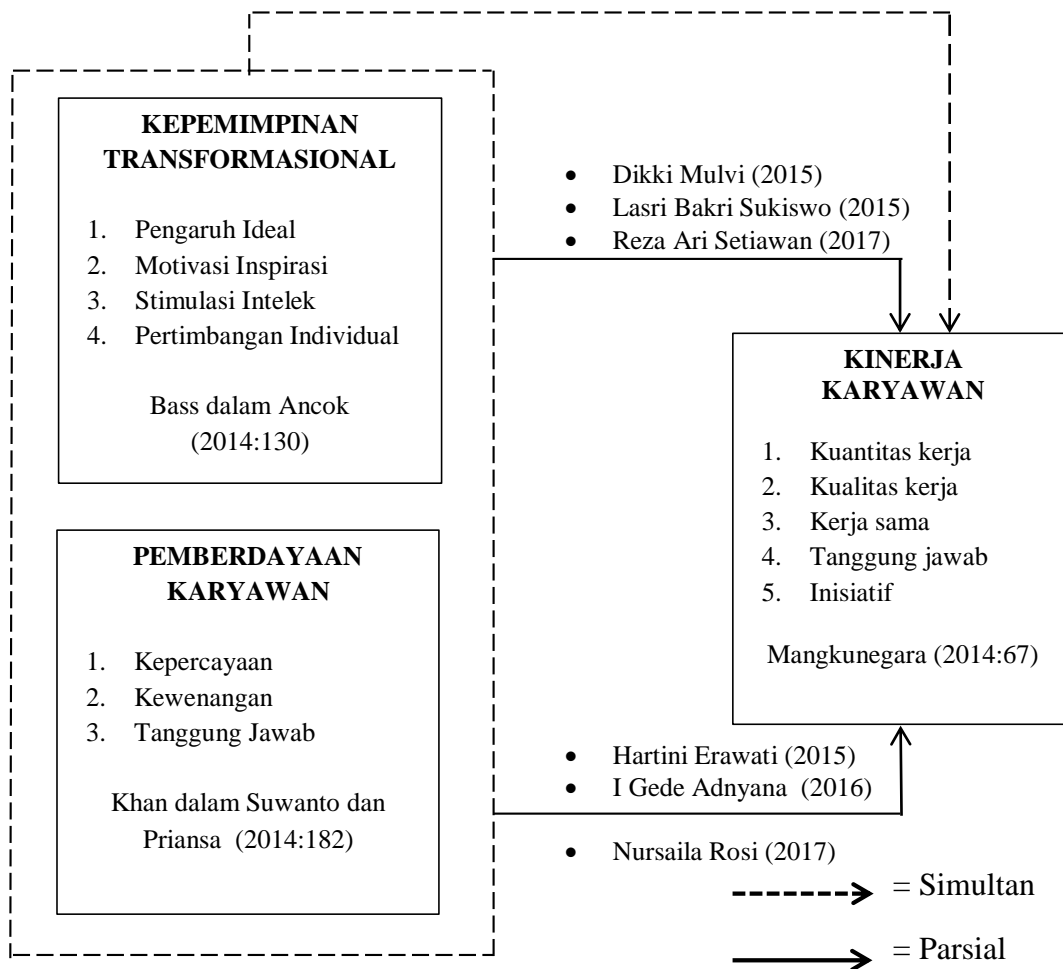
### **2.2.2 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam meningkatkan kinerja karyawan agar lebih baik dalam suatu perusahaan perlu dilakukan hal-hal yang bisa meningkatkan kinerja seorang karyawan yaitu dengan adanya pemberdayaan, karena pemberdayaan karyawan merupakan upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki serta cara mereka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyambung pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pemberdayaan yang tertanam baik didalam perusahaan tersebut akan menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu sering kali jalan yang ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pemberdayaan karyawan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah Hartini Erawati (2014) yang menyatakan bahwa “pemberdayaan merupakan factor yang sangat mempengaruhi kinerja. Dimana pemberdayaan mendorong orang untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan, dengan demikian akan meningkatkan kemampuan, rasa memiliki, dan meningkatkan rasa tanggung jawab yang diberikan”. I Gede Adnyana Subidya (2016), dalam penelitiannya

diperoleh bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan. Serta Hasil penelitian Nursaila Rosi (2017) Pemberdayaan Karyawan memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan dimana dengan pemberdayaan yang tinggi maka karyawan dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi.

Berdasarkan argumen di atas, penulis menduga adanya keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal/kesimpulan sementara hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Berdasarkan pada kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja Karyawan
- b. Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.